

Erlangen 1976

**Determinanten und Reduzierungsmöglichkeiten
von Konflikten in der Organisation**

von

Diplom-Sozialwirt Christian Naase

aus

Eisenach / Thüringen

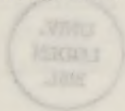


Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41543128_0030

Determinanten und Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in der Organisation

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)
am Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg



vorgelegt
von
Diplom-Sozialwirt Christian Naase
aus
Eisenach / Thüringen

Bestimmungen und Reduzierungsmöglichkeiten
von Konflikten in der Organisation

Inaugural Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg



Vorgelegt

Referent: Prof. Dr. Gerhard Wurzbacher

Korreferent: Prof. Dr. Joachim Franke

9. November 1976

V o r w o r t

Konflikte in Organisationen sind bereits Gegenstand einiger Arbeiten gewesen (vgl. z. B. ESSER, 1974, und KRÜGER, 1972). Aus diesem Grund stellt sich die Frage nach dem Bedarf einer Arbeit, die einen ähnlichen "Objektbereich" hat.

Wir vertreten die Auffassung, daß eine "Geschichte" mehrmals erzählt werden kann, solange die Gewähr besteht, daß sie anders erzählt ist und Seiten beleuchtet, die bisher im Dunkeln geblieben sind.

Was das "anders" erzählen betrifft, so haben wir versucht, die Überlegungen, Vermutungen und Erkenntnisse, die diese Arbeit bringt, so zu formulieren, daß sie auch über den Kreis des "scientific community" hinausdringen können, was insofern wünschenswert wäre, als es doch ein Ziel wissenschaftlicher Arbeit ist, daß sich möglichst viele Menschen der Erkenntnisse der Wissenschaft bedienen können. Mit dem Versuch, auch neue Hypothesen zu formulieren, die zur Erklärung von Konflikten in Organisationen beitragen können, hoffen wir, Seiten zu beleuchten, die die bisherigen "Geschichten" im Dunkeln gelassen haben.

Der Verfasser möchte all denen danken, die mit ihren Ideen, ihren Einwänden und ihrer Kritik ihm bei dieser Arbeit geholfen haben. Dieser Dank gilt insbesondere Herrn Prof. Dr. Gerhard Wurzbacher, der dem Verfasser die für ihn nötige Freiheit zu schaffen ermöglicht hat. Sein Dank gilt aber auch Herrn Dr. Dieter Blaschke, der den Verfasser vor allem durch seine Kritik angespornt hat.

Zum Schluß möchte der Verfasser noch seiner Hoffnung Ausdruck verleihen, daß mit dieser Arbeit wenigstens ein kleiner Beitrag zur Verminderung der Friedlosigkeit zwischen Menschen geleistet worden ist.

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Seite

1. <u>Begründung, Ziel und Aufbau der Arbeit</u>	1
2. <u>Probleme bei der Analyse von Konflikten in der Organisation</u>	7
2.1 Das Problem der Definition von Konflikt	7
2.2 Das Problem einer allgemeinen Theorie der Konflikte	21
2.3 Das Problem einer Theorie "der" Organisation .	29
2.4 Fragestellungen einer Theorie der Konflikte ..	32
3. <u>Fragestellungen der Arbeit</u>	44
3.1 Determinanten von Konflikten in der Organisation	44
3.2 Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in der Organisation	52
4. <u>Determinanten von Konflikten in der Organisation</u> ..	58
4.1 <u>Probleme</u>	58
4.1.1 Das Problem genereller Konfliktursachen	58
4.1.2 Das Problem der Auswahl von Konflikt determinanten	61
4.1.3 Das Problem der Interdependenz	62
4.2 <u>Die Organisationsmitglieder im Konflikt</u>	67
4.2.1 Intra-individueller Konflikt	67
4.2.2 Persönlichkeit und Konflikt	93
4.2.3 Rollenkonflikte	106
4.2.4 Konflikte zwischen Individuum und Organisation	122
4.3 <u>Konflikte von Gruppen in der Organisation</u>	131
4.3.1 Konflikte in der Gruppe	132
4.3.1.1 Gruppenmerkmale und Konflikt	133
4.3.1.2 Zielkonflikte	191
4.3.1.3 Kommunikationskonflikte	196
4.3.1.4 Führungskonflikte	214
4.3.1.5 Wahrnehmungskonflikte	234
4.3.1.6 Frustrationskonflikte	242

	Seite
4.3.2 Konflikte zwischen Gruppen	251
4.3.3 Umweltbedingte Konflikte in der Organisa- tion	274
4.4 <u>Strukturmerkmale der Organisation und Konflikt</u>	280
5. <u>Möglichkeiten der Reduzierung von Konflikten in der Organisation</u> ..	292
5.1 Intra-individuelle Konflikte	292
5.2 Persönlichkeitsbedingte Konflikte	298
5.3 Rollenkonflikte	303
5.4 Konflikte zwischen Individuum und Organisation	308
5.5 Konflikte in Gruppen	311
5.5.1 Beeinflussung von Gruppenmerkmalen	311
5.5.2 Zielkonflikte	319
5.5.3 Kommunikationskonflikte	321
5.5.4 Führungskonflikte	324
5.5.5 Wahrnehmungskonflikte	326
5.5.6 Frustrationskonflikte	327
5.6 Konflikte zwischen Gruppen	329
5.7 Umweltbedingte Konflikte	336
5.8 Strukturbedingte Konflikte	339
6. <u>Kritik</u>	341
<u>ANHANG</u>	IV
- Hypothesenzusammenstellung	IV
- Zeitschriftenverzeichnis	XVII
- Literaturverzeichnis	XVIII

1. Begründung, Ziel und Aufbau der Arbeit

Gehen wir von unserer alltäglichen Erfahrung aus und beschreiben sie folgendermaßen: In der Frühe stellen wir die Nachrichten ein. Der Sprecher berichtet, daß im Libanon der Bürgerkrieg wieder aufgeflackert ist. In London ist eine Bombe in einem Pub in die Luft gegangen, wobei mehrere Menschen verletzt wurden. In der Bundesrepublik sind die Auseinandersetzungen zwar weniger gewaltsam, aber auch hier ist daran kein Mangel. Der Sprecher berichtet von einem Tarifkonflikt, der in die Schlichtung geht. In der Bundestagsdebatte gehen die Meinungen zwischen Opposition und Regierung wieder einmal auseinander. Aber wir hören nicht nur von Konflikten, die wir zum Teil schwer oder gar nicht verstehen, weil sie "so weit weg" sind. Wir erleben sie auch täglich selber. Wenn wir nach dem Frühstück das Haus verlassen und in den Betrieb fahren, in dem wir unser Brot verdienen, nehmen wir wahr, wie unterschiedlich und häufig einander widersprechend die Ziele und Interessen sind, die Abteilungsmitglieder haben. Und wir erleben, daß es nicht eben leicht ist, alle Abteilungsmitglieder zur sinnvollen Kooperation zu bringen. Noch deutlicher erleben wir Konflikte zwischen den Interessen und Zielen unserer eigenen Abteilung und denen der anderen Abteilungen. Wir spüren - selbst wenn wir es zu verdrängen versuchen - Neid und manchmal sogar Feindseligkeit denen gegenüber, die die Leiter des Erfolges ein Stückchen höher klettern konnten als wir. Und wir haben unsere liebe Mühe mit den vielen Erwartungen, die im Laufe eines Tages von unseren Mitarbeitern, unserem Chef, unseren Klienten, unseren Lieferanten ... an uns herangetragen werden, denn wie oft passen sie gar nicht recht zusammen?! Und wenn wir am Abend nach Hause kommen, erwartet unsere Frau, daß wir uns mit den Kindern beschäftigen, wo wir le-

diglich unsere Ruhe haben wollen. Und wenn dann endlich Ruhe eingekehrt ist, können wir zur Entspannung uns den Film anschauen, auf den wir uns schon lange gefreut haben: Er heißt "Dr. Jekyll und Mr. Hyde". Und auch hier entrinnen wir den Konflikten nicht! Wir erleben den gespaltenen Menschen, der in einem mörderischen Konflikt zwischen seinen "guten" und seinen "bösen" Antrieben steht in der Gestalt zweier Menschen, die doch eins sind. Nach einem solchen Tag erkennen wir, daß Konflikte im Leben der Menschen einen wichtigen Platz haben. Und vielleicht wird in uns der Wunsch geweckt, mehr über sie zu erfahren, über ihre Gründe, über ihren Verlauf und darüber, wie man sie mindern oder gar beseitigen kann, aber auch darüber, was sie Gutes bewirken. Unsere alltägliche Erfahrung, von der wir eingangs sprachen, ist also: Die Menschen leben mit Konflikten, und sie müssen versuchen, sie zu bewältigen.

Nach diesen Bemerkungen zur alltäglichen Konflikterfahrung fällt eine Begründung für die Analyse von Konflikten in Organisationen leicht. Sie läßt sich zunächst aus dem Bedürfnis herleiten, Konflikte, deren Zahl in Organisationen Legion ist, in ihren für den Menschen schädlichen Formen zu entschärfen. Schädlich sind die Konflikte dann, wenn sie die Organisationsmitglieder, aber auch die Gesamtorganisation an der Erreichung ihrer Ziele hindern (vgl. dazu näher 3.2).

Ein weiterer Sachverhalt kann als Begründung für die Beschäftigung mit Konflikten in der Organisation angeführt werden: Konflikte spielen nämlich bei Wandlungs- und Innovationsprozessen in der Organisation eine immer größere Rolle. Organisationen existieren in ihren jeweiligen Umwelten, die sich in einem ständigen Wandel mehr oder minder unterschiedlichen Ausmaßes befinden. Daraus entsteht für sie - früher oder

später - die Notwendigkeit, sich diesen Umwelten anzupassen. Diese Anpassungsprozesse gehen natürlich nicht ohne Schmerzen vor sich: Sie sind von Konflikten begleitet, die es durchzustehen gilt.

Auf der anderen Seite können die Organisationen ihrerseits selbst versuchen, die jeweiligen Umwelten an sie anzupassen. Durch selbst initiierte Innovationen und Wandlungen kann dies erreicht werden. Diese allerdings können zusätzliche Konflikte induzieren. Technische und organisatorische Veränderungen sind eine Hauptursache von Konflikten in der Organisation.

Schließlich können Konflikte selbst als Mittel eingesetzt werden, um Veränderungen in der Organisation zu bewirken. Dies macht deutlich, daß es nicht immer darum gehen kann, Konflikte zu reduzieren oder gar zu lösen, sondern daß Konflikte produktiv nutzbar sind.

Die Begründungen machen deutlich, daß dem Problem der Konflikte in Organisationen große Relevanz zukommt.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, einen Beitrag zur Beantwortung der Frage nach den Determinanten und der Frage nach den Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in der Organisation zu leisten.

Was die Frage nach den Determinanten von Konflikten betrifft, so geht es darum, nicht nur die bestehende Literatur zu sichten, zu ordnen und darzustellen, sondern wir versuchen, neue Hypothesen zu formulieren. Wir hoffen damit, einige Ansätze für neue Reflexion, Forschung und Diskussion liefern zu können.

Bei der Beantwortung der zweiten Frage geht es uns darum, Vorschläge für Möglichkeiten der Konfliktreduzierung in der Organisation zu machen. Damit wird

der Erkenntnis Rechnung getragen, daß Wissenschaft und Forschung nicht nur um des "reinen" Ziels der Erkenntnis willen betrieben wird, sondern (auch) dem Ziel der Wirklichkeitsveränderung dient.

Aus der Formulierung des Themas ist der A u f - b a u der Arbeit ableitbar. Bevor auf die beiden Fragestellungen - Determinanten und Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in der Organisation - eingegangen wird, ist es erforderlich, einige Probleme, die bei der Analyse von Konflikten in Organisationen entstehen, anzuschneiden (2). Am Beginn dieses Teiles gehen wir dem Problem der Definition von Konflikt (2.1) nach. Hier geht es um einen Überblick über einige in der Literatur verwendete Definitionen von Konflikt und darum, die Entscheidung für den in unserer Arbeit verwendeten Konfliktbegriff wenigstens vorzubereiten (in Abschnitt 3.1 werden wir die "abhängige Variable" dann präzisieren). - Der folgende Abschnitt (2.2) ist dem Problem einer "allgemeinen Theorie der Konflikte" gewidmet. Aufgrund unserer Themenstellung ist nämlich die Frage zu stellen, ob eine allgemeine Theorie der Konflikte angesichts der Variabilität von Konfliktphänomenen überhaupt konzipierbar ist. - Da es unser Ziel ist, uns mit Konflikten in d e r Organisation zu beschäftigen, stellt sich auch die Frage, ob es angesichts der vielen unterschiedlichen Organisationen überhaupt möglich ist, Aussagen über "die" Organisation zu machen. Deshalb müssen wir uns in unserer einleitenden Problem-Orientierung mit dem Problem einer Theorie "der" Organisation (2.3) beschäftigen. - In einem weiteren Abschnitt (2.4) der Problem-Orientierung kennzeichnen wir die verschiedenen Fragestellungen, die bei der Konfliktanalyse im Mittelpunkt stehen. Dies erscheint vor allem deshalb angebracht, weil wir uns

in dieser Arbeit ja auf zwei Fragestellungen beschränken.

Die nähere Charakterisierung dieser beiden Fragestellungen erfolgt sodann (3). Bei der Frage nach den Determinanten von Konflikten in der Organisation (3.1) muß einerseits geklärt werden, in welchen Bereichen Konflikte entstehen, d. h. wo die Determinanten - die "unabhängigen Variablen" - zu suchen sind, und andererseits, wie "Konflikt" - die "abhängige Variable" - hier verwendet werden soll. - Bei der Frage nach den Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in der Organisation (3.2) muß gezeigt werden, was wir unter "Reduzierung" von Konflikten verstehen und wozu sie überhaupt erfolgen soll.

Die Gliederung des Teils 4 in drei Hauptabschnitte, sehen wir einmal von dem einleitenden Abschnitt 4.1 ab, der sich mit dem Problem genereller Konfliktursachen, dem Problem der Auswahl von Konflikt determinanten und dem Problem der Interdependenz von Konflikten auseinandersetzt, beruht auf folgender Überlegung: Bei der Untersuchung von Organisationen lassen sich verschiedene Ebenen der Analyse unterscheiden. Zunächst kann die Untersuchung am Individuum - dem Organisationsmitglied - einsetzen. Hier ist das Organisationsmitglied im Konflikt (4.2) Gegenstand (der Untersuchung). - Das Individuum ist in Organisationen Mitglied von Gruppen (Arbeitsgruppe, Abteilung). Dies ist die zweite Ebene, an der die Analyse ansetzen kann. Zu fragen ist hier nach Konflikten in der Gruppe und nach Konflikten zwischen Gruppen in der Organisation (4.3). - Die Organisation kann aber auch als ganze untersucht werden. Ansatz für die Analyse ist dann die Struktur. Deshalb ist das Thema des Abschnittes 4.4 der Zusammenhang zwischen Strukturmerkmalen der Organisation und Konflikt.

Bei der Abhandlung der Frage nach den Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten, die im Teil 5 vorgenommen wird, folgen wir der Gliederung, die sich bei der Beschäftigung mit der ersten Fragestellung ergeben hat.

2. Probleme bei der Analyse von Konflikten in der Organisation

Der Zweck dieses Abschnittes ist es, einen orientierenden Überblick über die Probleme zu geben, die sich aus dem Thema ergeben¹⁾. Es ist also der Frage nachzugehen, was Konflikt bedeutet. Es ist zu fragen, ob und wie eine allgemeine Theorie der Konflikte verwirklicht ist. Es ist zu untersuchen, inwieweit es gerechtfertigt ist, "die" Organisation zum Gegenstand zu haben. Und es ist darauf einzugehen, welche Fragestellungen Konfliktanalyse überhaupt hat.

2.1 Das Problem der Definition von Konflikt

Um welche Klasse von Tatbeständen handelt es sich, wenn von "Konflikten" die Rede ist? Um diese Frage zu beantworten, ist es notwendig, den Begriff Konflikt zu definieren.

Die Frage, was Konflikt ist und was er nicht ist, hat unter den Wissenschaftlern - wie das bei Definitionsfragen häufig zu sein scheint - viel "Konflikt" hervorgerufen. Wir sehen es nicht als unsere Aufgabe an, diesen "Konflikt" in allen Einzelheiten nachzuzeichnen. Wir verfolgen hier das Ziel, verschiedene immer wieder genannte Definitionsmerkmale herauszustellen, da es wenig sinnvoll erscheint, alle erreichbaren Konfliktdefinitionen zusammenzustellen.

Bei der Darstellung des Problems der Definition von Konflikten erscheint es sinnvoll, - wenigstens - die Unterscheidung zwischen "psychischem" und "sozialem" Konflikt zu machen. Bei ersterem wird Konflikt unter intra-individuellem Aspekt betrachtet und bei letzterem wird Konflikt als inter-personelles Phäno-

1) Vgl. dazu die Bemerkungen zum Aufbau der Arbeit in 1.

men gesehen. Obwohl diese Unterscheidung zweifellos unberücksichtigt läßt, daß auch bei sozialen Konflikten psychische Konflikte "beteiligt" sind, sei sie hier zugrunde gelegt.

Der "psychische" Konflikt

Bei der Übersicht über die verschiedenen Versuche, das den psychischen Konflikt Kennzeichnende zu umschreiben, wollen wir uns auf die Darstellung von LEHR (1965, vgl. 308 - 314) stützen. Bei ihrem Versuch, verschiedene Definitionen zu klassifizieren, kommt sie zu folgenden Unterscheidungen:

a. Konflikt als Folge der Auslösung mehrerer Verhaltenstendenzen:

Diese Auffassung von Konflikt geht davon aus, daß ein Konflikt dann vorliegt, wenn gleichzeitig mindestens zwei Verhaltenstendenzen bestehen oder anlaufen.

So beschreibt etwa KLUCKHOHN (1951, vgl. 401 f.) die Situation der Wahl als eine, in der dem Handelnden mehr als eine Art, Methode oder Richtung des Handelns möglich ist. Jede der möglichen Handlungsweisen steht für den Handelnden offen. Das "Offenstehen" verschiedener Möglichkeiten wird als Merkmal von Konflikt und "Entscheidung" angesehen.

b. Konflikt als Unvereinbarkeit der Tendenzen:

Bei der Definition von Konflikt wird wesentlich häufiger das Moment der Unvereinbarkeit der möglichen sich anbietenden Reaktionen genannt. So betrachtet LEWIN (1935, 122) Konflikt als eine Situation, "in der einander entgegengesetzte, zugleich wirksame Kräfte von gleicher Stärke auf das Individuum einwirken." LÜCKERT (1957, 493) nennt Konflikt "ein Faktum des Un-

vereinbaren". Eine Definition, die auf das "was" des Unvereinbaren näher eingeht, gibt GALTUNG (1975, 110): "Wir wollen 'Konflikt' hier definieren als Inkompatibilität zwischen Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Akteuren in einem Gesellschaftssystem." Diese Definition bezieht GALTUNG allerdings nicht nur auf intra-individuellen, sondern auch auf inter-individuellen Konflikt.

c. Konflikt als Störungssymptom:

Das Kriterium der "Störung" und Disorganisation von Verhalten wird in den Konzeptionen herausgestellt, in denen der Konflikt in engem Zusammenhang gesehen wird zu Versagung bzw. Frustration. So schreibt etwa Freud:

"Der Konflikt wird durch die Versagung heraufbeschworen, indem die ihrer Befriedigung verlustige Libido nun darauf angewiesen ist, sich andere Objekte und Wege zu suchen." (FREUD, XI, 1917, 362)

Freud bringt jedoch zum Ausdruck, daß nicht nur das Vorhandensein eines äußeren Hindernisses Grundlage eines Konflikts darstellt, sondern daß darüber hinaus zu einer "äußeren" auch noch eine "innere" Versagung hinzutreten muß. Bereits hier ist also eine enge Verknüpfung von Frustration und Konflikt zu konstatieren. Wir wollen hier nicht auf die Versuche eingehen, die zum Ziel haben, beide Zustände voneinander abzuheben. "Gemeinsam ist nach allgemeiner Ansicht beiden Zuständen jedenfalls die Störung der psycho-biologischen Homöostase, die im Extremfall sogar zu Stress-Zuständen führen kann." (LEHR, 1965, 310)

d. Konflikt und das Moment des Orientierungsverlustes:

In zahlreichen Tierversuchen hat man durch die

Herbeiführung eines hochgradigen Orientierungsverlustes Konflikte induziert. Durch willkürliche Störungen wurden vorher aufgebaute Reiz-Reaktionsverbindungen unterbrochen. Mit Hilfe der Technik der sukzessiven Annäherung von Reizen an eine erscheinungsmäßige Gleichheit wurden Konflikte stimuliert. "Die direktesten Beziehungen zwischen dem durch mangelnde Prägnanz der Reizstruktur bedingten Orientierungsdefizit und dem Auftauchen von Konflikten haben Cartwright und Festinger sowie Berlyne aufgewiesen." (LEHR, 1965, 311)¹⁾

Nach BERLYNE schließen alle neuartigen Situationen, die mit Ungewißheit verknüpft sind, Konflikte ein (BERLYNE, 1963, 294).

e. Konflikt und das Moment des "Entscheidungs-" oder "Lösungsdruckes":

Wenn Konflikte Störungen im Gleichgewicht des Organismus darstellen, dann ist zu erwarten, daß der Organismus danach streben wird, sie aufzuheben. Für ihn entsteht also eine Art "Entscheidungsdruck", der es nicht zuläßt, daß der Konflikt vergessen wird (vgl. PONGRATZ, 1961, 204). Dieser Entscheidungsdruck wird das Individuum dazu veranlassen, nach Lösungsmöglichkeiten für Konflikte zu suchen.

Dieser Überblick über einige Definitionsversuche von "psychischem" Konflikt macht die Nähe zu Begriffen wie "Entscheidung" und "Wahl" deutlich. Das Vorhandensein mehrerer Verhaltenstendenzen und ihre Unvereinbarkeit treffen nicht nur auf Konflikt zu, sondern auch auf Entscheidung und Wahl. Ein Konflikt, der sich im Innern von Individuen abspielt, kann als Entscheidungsproblem aufgefaßt werden: Das Individuum

1) Siehe die dort angegebene Literatur!

steht vor "dem Dilemma, entweder auf die Verwirklichung des einen und des anderen erwünschten Zieles/Wertes zu verzichten oder beide gleichermaßen anzustreben oder das eine anzustreben und auf die Verwirklichung des anderen zu verzichten, und die Frage ist, wofür er sich entscheiden soll. Die Verwirklichung des einen Zieles/Wertes schließt die Verwirklichung des anderen aus." (GALTUNG, 1975, 111)

Trotz dieser "Wahlverwandtschaft" der Begriffe Konflikt und Entscheidung sind in der Literatur Differenzierungen vorgenommen worden. THOMAE (1960) und PONGRATZ (1961) betrachten die Entscheidung als eine Form der Konfliktlösung. Andere (z. B. FESTINGER, 1964) interpretieren die "Entscheidung" als eine Phase oder einen Punkt innerhalb jedes möglichen Konfliktgeschehens, nämlich die, zu der das Geschehen drängt. Die vor der "Entscheidung" stattfindenden Vorgänge werden als "Vor-Entscheidungs-Konflikt" (pre-decisional conflict) bezeichnet. Für die häufig auftretende Erscheinung, daß die Entscheider auch nach der Entscheidung in Ungewißheit über die Entscheidungsrichtigkeit geraten, haben sie die Bezeichnung "Nach-Entscheidungs-Konflikt" (post-decisional conflict) gewählt.

Der "soziale" Konflikt

Konflikte treten nicht nur im "Innern" von Individuen auf, sondern auch zwischen Individuen. Inter-individuelle Konflikte, die auch als soziale Konflikte bezeichnet werden können, sind ebenfalls recht unterschiedlich definiert worden. Auch an dieser Stelle soll keine Aufzählung der vielen vorhandenen Definitionen erfolgen. Da die Definitionen des Konfliktbegriffs die Reichweite der "Konflikttheorien" bestimmt, entstand eine Diskussion um die Enge oder

Weite des Konfliktbegriffs¹⁾). Um die in unserer Arbeit vertretene Auffassung (Definition) von Konflikt später besser verdeutlichen zu können, gehen wir hier auf diese Diskussion etwas näher ein. Wir stützen uns dabei auf FINK (1968, 431-460), der diese Diskussion umfassend wiedergegeben hat.

Die Reichweite verschiedener Definitionen von sozialem Konflikt soll durch die kontrastierenden Positionen von MACK und SNYDER (1957) und von DAHRENDORF (1959) illustriert werden. Erstere plädieren für eine "enge" Definition von sozialem Konflikt, während letzterer sich für eine "weite" Definition einsetzt.

MACK und SNYDER geht es darum, den Konfliktbegriff möglichst eng zu fassen, damit Konflikt nicht als "rubber concept" verwendet werden kann. Sie nennen folgende Merkmale, die bei sozialen Konflikten zutreffen sollen:

- (1) Es müssen wenigstens zwei Parteien oder analytisch unterscheidbare Einheiten vorhanden sein, die ein gewisses minimales Ausmaß von "Kontakt" miteinander haben und sich gegenseitig sichtbar sind (visibility).
 - (2) Es müssen sich gegenseitig ausschließende und/oder unvereinbare Werte vorhanden sein, die entweder aus der Knappheit der Ressourcen oder aus der Knappheit von Positionen resultieren.
 - (3) Verhaltensweisen müssen auftreten,
 - (a) die beabsichtigen, die andere Partei zu zerstören, zu verletzen oder in sonstiger Weise zu kontrollieren;
 - (b) es muß sich um eine soziale Beziehung handeln,
-
- 1) Die Diskussion um eine enge oder weite Definition von Konflikt betrifft eigentlich auch den psychischen Konflikt; eine ähnliche Kontroverse wie beim sozialen Konflikt um dieses Problem ist beim psychischen Konflikt nicht entstanden.

bei der die eine Partei, wenn sie gewinnt, dies auf Kosten der anderen erreicht.

- (4) Es müssen gegensätzlich Aktionen und Gegenaktionen entstehen.
- (5) Schließlich müssen Versuche, Macht zu erlangen (d. h. Kontrolle über knappe Ressourcen und Positionen zu gewinnen) oder Macht auszuüben (d. h. das Verhalten in bestimmte Richtungen zu lenken) oder die tatsächliche Erlangung und Ausübung von Macht vorliegen (vgl. MACK und SNYDER, 1957, 217 - 219).

Aus dieser Merkmalsliste ist herauszulesen, daß sozialer Konflikt hier als spezifischer sozialer Interaktionsprozeß betrachtet wird, bei dem die Parteien unvereinbare Ziele/Werte haben. Die "Enge" der Definition beruht darauf, "daß viele soziale Beziehungen von unvereinbaren Werten und Zielen ausgehen, ohne daß daraus offene Konflikte der oben bezeichneten Art entstehen." (KRYSMANSKI, 1971, 19)

Eine solche Definition von Konflikt lehnt DAHRENDORF (1959, vgl. 135) ab. Er versteht darunter alle Beziehungen zwischen Individuen, die durch unvereinbare Ziele gekennzeichnet sind. Durch eine solche Definition von Konflikt hat DAHRENDORF den Bereich, der unter den Begriff Konflikt fallenden Phänomene erweitert (vgl. FINK, 1968, 432), denn die in MACK und SNYDERs Merkmalsliste genannten Merkmale 3a, 4 und 5 fallen weg. Die Reichweite des Konfliktbegriffes wird wenigstens zweifach erweitert: Erstens wird nicht nur eine Art, sondern alle Arten antagonistischer Interaktion einbezogen; zweitens wird der Vorschlag gemacht, auch Situationen einzubeziehen, in denen keine aktive Form von Opposition vorliegt (latente Konflikte).

Im Zusammenhang mit den genannten Definitionen von

Konflikt müssen insbesondere zwei Probleme Beachtung finden: Das e r s t e Problem besteht darin, daß eine Entscheidung darüber getroffen werden muß, ob bestehende psychische Antagonismen, die nicht von offenem Kampf begleitet sind, als Formen von Konflikt betrachtet werden sollen. Unter denen, die eine solche Trennung bevorzugen, ist COSER (1956, 1972 dt.) zu nennen. Sein Argument für eine solche Trennung lautet: "Eine Unterscheidung zwischen Konflikt und feindseligen Gefühlen ist nötig und wesentlich. Konflikt im Unterschied zu feindseliger Haltung oder entsprechenden Gefühlen findet immer in der Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen statt. Feindliche Haltung ist eine Voraussetzung dafür, einen Konflikt einzugehen; Konflikt dagegen ist immer eine 'Trans-Aktion'." (COSER, 1972, 39) "Sozialer Konflikt bedeutet immer soziale Interaktion, während Haltungen oder Gefühle für solche Handlung nur die Voraussetzungen sind." (Ebenda, 41) Daraus geht hervor, daß COSER zwischen Haltung und Verhalten unterscheidet. Er definiert Konflikt als Verhalten, und zwar als antagonistischen Kampf, der m a n c h m a l das Resultat bestimmter psychischer Beziehungen zwischen den Parteien ist ("feindselige Haltung").

Im Gegensatz dazu gibt DAHRENDORF eine Konfliktdefinition, in der nicht so sehr das antagonistische Verhalten selbst - der Kampf - im Mittelpunkt steht, sondern die zugrundeliegenden psychischen Zustände und Haltungen, die diesen Kampf motivieren.

Theoretisch bedeutsam wird die angedeutete Unterscheidung durch die Annahme, daß demzufolge bestimmte psychische Zustände nicht immer zu Konfliktverhalten führen. Diese Annahme schafft die Grundlage für die Behauptung MACK und SNYDERs, daß solche Zustände (Haltungen) zwar relevante, aber nicht hinreichende Bedingungen für das Auftreten eines Konfliktes darstellen.

Das z w e i t e Problem, das sich angesichts des Kontrastes zwischen engen und weiten Konfliktdefinitionen auftut, ist durch die Frage zu umschreiben, welche Formen des "Kampfes" unter die Überschrift "sozialer" Konflikt gehören. MACK und SNYDER (1957) betrachten Konflikt als eine Art von Kampf. Sie unterscheiden davon Wettbewerb und Rivalität als andere Formen. DAHRENDORF (1959) dagegen betrachtet alle diese als Konfliktformen. Im Mittelpunkt der Diskussion dieser Frage steht der Streit, ob Wettbewerb unter den sozialen Konflikt zu subsumieren ist. DAHRENDORF, der sich ja für eine weite Fassung von Konflikt entscheidet, argumentiert wie folgt: Er sieht, obwohl die terminologische Tradition besteht, Wettbewerb und Konflikt zu unterscheiden, keinen Grund, der diese Unterscheidung notwendig und wünschbar machte. Wie Wettbewerb bedeute Konflikt ein Streben nach knappen Ressourcen. "From the point of linguistic usage, it is perfectly proper to say that conflicting interest groups compete for power. As far as the 'establishing rules' of competition are concerned, they emphasize but one type of conflict, namely regulated conflict." (DAHRENDORF, 1959, 209)

MACK (1965, 391 f.) dagegen plädiert für die Nützlichkeit einer Unterscheidung zwischen Konflikt und Wettbewerb: Er definiert Wettbewerb als "the act of striving for some object that is sought by others at the same time, a contention of two or more persons for the same goal" und Konflikt als "opposition or antagonistic struggle, the aim of which is the annihilation, defeat, or subjugation of the other person or group." An diese Definition knüpft MACK dann folgende Überlegung: "Competition involves striving for scarce objects according to established rules which limit what the competitors can do to each other in

the course of striving. The chief objective is the scarce object, not the injury or destruction of the opponent." (391 f.)

Zwischen den beiden Auffassungen ist mehr Übereinstimmung, als es auf den ersten Blick scheint. Beide konstatieren zwei verschiedene Arten von Kampf, von denen die eine Art reguliert ist und die andere nicht. Nichtsdestoweniger bleibt jedoch ein entscheidender Unterschied: DAHRENDORF postuliert eine "psychologische Ähnlichkeit zwischen regulierten und unregulierten Kämpfen, da ja beide unvereinbare Ziele zum Ausgangspunkt haben. MACK ist dagegen der Auffassung, daß zwischen beiden Arten des Kampfes, obwohl er ihre Ähnlichkeit nicht abstreitet, ein grundlegender psychologischer Unterschied besteht, denn es handelt sich um zwei verschiedene Interaktionsformen.

Die Frage nach dem Unterschied zwischen Konflikt und Wettbewerb wird also verschieden beantwortet¹⁾. Nach FINK (1968) sind drei Richtungen zu unterscheiden: Nach der ersten Richtung ist Konflikt eine Teilmenge von Wettbewerb. Ein früher Vertreter dieser Auffassung ist LASSWELL (1931, 194): "Social conflict results from the conscious pursuit of exclusive values. In the widest sense of the word conflict is conscious competition, and competitors become self-conscious rivals, opponents or enemies." Auch BOULDING (1962, vgl. 4 f.) unterstützt diese Auffassung. Für ihn ist Konflikt eine Wettbewerbssituation, in der die Parteien sich der Unvereinbarkeit von Zuständen (positions) bewusst sind und in der jede Partei wünscht, einen Zustand zu erreichen, der inkompatibel mit dem ist, den die andere Partei anstrebt.

1) Da "Wettbewerb" die am häufigsten von Konflikt unterschiedene Kategorie ist, kann eine kurze Analyse verschiedener Wettbewerbsdefinitionen auch Licht auf den Konfliktbegriff werfen.

Eine zweite Richtung, die wir bereits kennengelernt haben, betont, daß zur Unterscheidung von Konflikt und Wettbewerb das Kriterium des regulierten Verhaltens herangezogen werden müsse. FINK (1968, 442) faßt diese Position dahingehend zusammen, daß er feststellt, daß Wettbewerb "... involves established rules or institutionalized norms which limit what the competitors can do to each other in the course of striving to reach their respective goals ... but conflict is unregulated (i. e. involves the violation of the rules)."

Unter denen, die Wettbewerb als regulierten Kampf definieren, bestehen beträchtliche Unterschiede hinsichtlich der Art der Regulierung. Einige betonen, daß es irgendwelche Regeln gebe, ohne diese näher zu kennzeichnen, d. h. es wird nichts über ihren Inhalt ausgesagt. Andere zeigen wenigstens, welche Verhaltensweisen durch die Regeln (die den Wettbewerb konstituieren) verboten werden. Auf einzelne Nuancen der Definitionen können wir hier nicht eingehen¹⁾. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß in diesen Definitionen von Wettbewerb dieser immer gleich auf Konflikt bezogen wird. Konflikt wird im Gegensatz zum Wettbewerb als "unreguliert" betrachtet. Trotzdem lassen diese Definitionen die Möglichkeit offen, daß bestimmte Konflikte durchaus reguliert sein können. Selbst MACK und SNYDER (1957, 219), die sich auf dieses Kriterium zur Unterscheidung von Wettbewerb und Konflikt beziehen, widersprechen ihrer eigenen Vorstellung von Konflikt als "etwas Unreguliertem": "Conflict relations do not represent a breakdown in regulated conduct but rather a shift in governing norms and expectations ... The conflict process is subject to its own rules and limits."

1) Vgl. dazu FINK, 1968, 443.

In der dritten Richtung wird Wettbewerb und Konflikt als unterschiedliches Verhalten definiert. Solche Verhaltensunterschiede meint ROSS (1930), wenn er feststellt, daß Wettbewerb - zum Beispiel bei einem Rennen - vorliegt, wenn nichts unternommen werden darf, was den Gegner behindert, während bei einem Konflikt - zum Beispiel einem Boxkampf - der Gegner blockiert, ja verletzt werden darf bzw. sogar muß. WRIGHT (1951, 197) stellt die gleiche Auffassung so dar: " C o n f l i c t , defined as opposition among social entities directed against one another, is distinguished from c o m p e t i t i o n , defined as opposition among social entities independently striving for something of which the supply is inadequate to satisfy all." Hier wird also Wettbewerb als "Parallelverhalten" verstanden, während Konflikt als "gegenseitige Interferenz" betrachtet wird (FINK, 1968, vgl. 445).

Angesichts der mannigfachen Versuche, Abgrenzungen zwischen Konflikt und Wettbewerb vorzunehmen, von denen einige Richtungen skizziert wurden, ist die Forderung von SCHMIDT und KOCHAN (1972, vgl. 360 ff.), eine Vermischung (confusion) von Konflikt und Wettbewerb zu vermeiden, nur zu verständlich. Es ist allerdings zu fragen, ob die jeweils genannten Abgrenzungskriterien wirklich "trennscharf" sind: Denken wir beispielsweise nur an die Definition von Konflikt als "etwas Unreguliertem" und Wettbewerb als regulierten Kampf. Die "Reservierung" von Regeln und Begrenzungen für Wettbewerb scheint fragwürdig zu sein. Auch Konflikte laufen nicht regellos und ohne Begrenzungen ab. Am augenscheinlichsten trifft dies für "institutionalisierte" Konflikte wie z. B. Tarifkonflikte zu.

Der Blick auf die bisherige Diskussion um den Konfliktbegriff ist vor allem nötig, um klären zu kön-

nen, welcher Konfliktbegriff dieser Arbeit zugrunde gelegt werden soll.

Um zu einer die bisherige Diskussion berücksichtigenden Konfliktdefinition zu kommen, müssen wir vor allem entscheiden, wie eng bzw. weit wir den Begriff Konflikt fassen. Diese Entscheidung wird uns durch die bestehende Vielfalt unterschiedlicher Ansätze, die die Analyse von Konflikten hervorgebracht hat, nicht erleichtert. Es tritt die Schwierigkeit auf, daß der Ausdruck "Konflikt" nicht einheitlich benutzt wird. Er dient dazu, folgende - unterschiedliche - Sachverhalte zu beschreiben: "1. V o r b e d i n g u n g e n (z. B. Knappheit an Ressourcen, Unterschiedlichkeiten in Strategien) von Konfliktverhalten, 2. a f f e k t i v e Z u s t ä n d e (z. B. Streß, Spannung, Feindseligkeit, Angst usw.) der betroffenen Individuen, 3. k o g n i t i v e Z u s t ä n d e der Individuen, d. h. ihre Wahrnehmung oder ihr Bewußtsein von Konfliktsituationen, und 4. K o n f l i k t v e r h a l t e n , angefangen vom passiven Widerstand bis zu offener Aggression." (PONDY, 1975, zuerst 1967, 235) Ein Streit darüber, welcher dieser Sachverhalte der "wirkliche" Konflikt "ist", ist ziemlich unfruchtbar und überflüssig. Die Entscheidung, welche der einzelnen Sachverhalte als Konflikt bezeichnet werden sollen, ist vom Untersuchungszweck abhängig. Liegt unser Interesse "nur" darin, Verhaltensweisen, die wir als Konflikt definieren, zu erklären, dann könnten wir Konflikt als Konfliktverhalten (4) definieren. Wir hätten in diesem Fall eine relativ enge Auffassung von Konflikt, d. h. Konflikt liegt nur dann vor, wenn die Beteiligten Verhaltensweisen zeigen, die, wie es PONDY erwähnt, vom passiven Widerstand bis zur offenen Aggression reichen.

Das andere Extrem besteht darin, alle vier genannten

Sachverhalte als Konflikt zu verstehen und sie demzufolge auch zur Untersuchung freizugeben. Durch eine solche weite Fassung des Konfliktbegriffs würde der Erkenntnis Rechnung getragen, daß Konflikt ein "komplexes" Phänomen darstellt, ein Phänomen, das erst durch volle Berücksichtigung aller genannten Aspekte - Bedingungen, Affekte, Kognitionen und Verhalten - adäquat erfaßt wird. Aus diesem Grund vertreten wir den Standpunkt, daß eine weite, alle genannten Aspekte einschließende Auffassung von Konflikt einer restriktiven Auffassung von Konflikt vorzuziehen ist¹⁾.

1) Vgl. dazu die näheren Ausführungen in den Kapiteln 2 und 3.

2.2 Das Problem einer allgemeinen Theorie der Konflikte

Die Erforschung von Konflikten erfolgte von vielen Standpunkten aus. Viele Disziplinen, nicht nur Psychologie und Soziologie, wie aufgrund der bisherigen Ausführungen vielleicht geschlossen werden könnte, haben ihren Beitrag dazu geleistet. Angesichts der weitgestreuten Ansätze, Ergebnisse und Überlegungen zum Konfliktphänomen ist der Wunsch entstanden, zu einer allgemeinen - alle Konflikte erklärenden - Theorie der Konflikte zu gelangen, einer Theorie, die all diese Ansätze, Ergebnisse und Überlegungen "integriert". Wir wollen uns mit der Forderung nach einer allgemeinen Theorie der Konflikte¹⁾ und den damit zusammenhängenden Problemen, die sich auch für unsere Arbeit stellen, auseinandersetzen. Dabei muß es zunächst darum gehen, die Möglichkeit einer solchen Theorie zu diskutieren. Es ist also zu fragen, ob und inwieweit eine allgemeine Theorie der Konflikte Verwirklichungschancen hat.

Wir beginnen mit den Schwierigkeiten, die bei der Konzipierung einer allgemeinen Theorie der Konflikte auftreten:

- 1) Als typisches Plädoyer für eine allgemeine Theorie des Konflikts seien einige Sätze aus der ersten Ausgabe des Journal of Conflict Resolution (1957, 1 - 2) zitiert:
Konflikt "occurs in many different situations: among members of a family, between labor and management, between political parties, and even within the single mind, as well as among nations. Many of the patterns and processes which characterize conflict in one area also characterize it in others ... It is not too much to claim that out of the contributions of many fields a GENERAL THEORY OF CONFLICT is emerging. The isolation of these various fields, however, has prevented the building of these contributions into an integrated whole ... We welcome insights, theoretical models, and confirmatory tests from all spheres of conflict resolution." (Hervorhebung vom Verf.)

(1) Es gibt eine Vielzahl von (sehr) speziellen Konflikttatbeständen (-arten), d. h., daß wir Konflikte zwischen Überzeugungen, zwischen Zielen, zwischen beliebigen anderen kognitiven Elementen, zwischen Personen, zwischen Gruppen, zwischen Nationen, zwischen Rassen, zwischen Professionen und zwischen Klassen unterscheiden können. Diese Vielfalt von Konfliktphänomenen läßt die Schwierigkeit entstehen, verallgemeinernde Aussagen über Erscheinungsweisen, Bedingungen des Eintritts und Ablaufs und über Regelmäßigkeiten des Verlaufs von Konflikten zu finden. Es ließe sich demnach der Standpunkt vertreten, daß die *V a r i a b i l i t ä t* von Konfliktphänomenen die Formulierung einer allgemeinen Theorie der Konflikte erschwert.

(2) Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, daß Konfliktphänomene *i n t e r k u l t u r e l l* variabel sind. So läßt sich zum Beispiel vermuten, daß ein Konflikt in einem buddhistischen Kloster ein völlig anderes Erscheinungsbild aufweisen wird als ein Konflikt in einem christlichen Kloster.

(3) Weiterhin wird die Bildung einer allgemeinen Theorie der Konflikte dadurch erschwert, daß Konflikte *h i s t o r i s c h* variabel sind. Ein Konflikt zwischen Arbeitnehmern und Unternehmern verlief zu Beginn der Industrialisierung völlig anders als heute, was damit zusammenhängt, daß unsere heutige Gesellschaft viel stärker demokratisiert ist und überdies die Austragung von Arbeitskämpfen institutionalisiert hat.

Lassen sich diese Schwierigkeiten bei der Formulierung einer allgemeinen Theorie der Konflikte als Argumente gegen eine solche Theorie anführen? Es könnte dahingehend argumentiert werden, daß aufgrund der angegebenen Schwierigkeiten im Bereich der Konflikte keine Invarianten vorhanden wären, mithin auch keine allgemeine Theorie möglich wäre.

Nun sind die drei vorgestellten Formen der Variabilität im Bereich der Konflikte (wie auch bei anderen sozialen Sachverhalten) nicht zu bestreiten. Bestritten werden muß jedoch die Folgerung, denn sie beruht auf einem Mißverständnis: Die Annahme, daß Unterschiede in spezifischen Merkmalen und Verhaltensregelmäßigkeiten bei Forschungsgegenständen die Möglichkeit ausschließen, daß eine gemeinsame "Struktur" (Formulierung einer Theorie) diesen Unterschieden zugrundeliegt, beruht auf einem Mißverständnis. Diese Annahme entsteht gewöhnlich deshalb, weil fälschlicherweise nicht unterschieden wird zwischen der Frage, ob eine invariante Struktur im Forschungsgegenstand gegeben ist, die als eine allgemeine Theorie formuliert werden kann, und der Frage, ob die den Einzelfall kennzeichnenden Anfangsbedingungen, die bekannt sein müssen, um die Theorie auf den Einzelfall anwenden zu können, in all diesen Einzelfällen die gleichen sind (vgl. NAGEL, 1961, 462).

Neben solchen Schwierigkeiten bei der Konzipierung einer allgemeinen Theorie der Konflikte sollten noch grundsätzliche Einwände gegen eine allgemeine Theorie diskutiert werden (vergleiche hierzu und zum folgenden FINK, 1968, 413 ff.).

Mit dem " s p e z i a l i s t i s c h e n " Einwand gegen eine generelle Theorie der Konflikte wird in Frage gestellt, ob es überhaupt nötig und wünschbar ist, verschiedene Konfliktarten als einen empirisch zusammengehörenden Bereich zu behandeln. Es wird behauptet, daß Theorien von höherer Allgemeinheit unvermeidlich entscheidende Aspekte von speziellen Konfliktarten übergehen. Zum Beispiel wird argumentiert (vgl. HAGER u. a., 1956), daß das Bemühen, religiöse und ethnische Konflikte mit ein und derselben Theorie zu erklären, wegen gewisser "fundamentaler" Besonderheiten von religiösen Gruppen fehl-

geschlagen sei. - Der Versuch, Krieg mit Hilfe einer allgemeinen Theorie der Konflikte erklären zu wollen, müßte nach JANOWITZ (1957) wahrscheinlich scheitern, weil verschiedene besondere Merkmale von Nationalstaaten und ihrer militärischen Institutionen eine bis ins einzelne gehende Analyse verlangen würde, was eine allgemeine Theorie der Konflikte nicht leistete.

Die wiedergegebenen Hinweise zeigen, daß mit dem spezialistischen Einwand die Behauptung aufgestellt wird, daß eine spezielle Theorie für eine gegebene Konfliktart mehr zur Erklärung der relevanten Sachverhalte beitragen könne als eine allgemeine Theorie.

Eine extreme Variante dieses spezialistischen Einwandes gegen eine allgemeine Theorie der Konflikte stellt das " i d i o g r a p h i s c h e " Argument dar. Hier wird, ausgehend von der Einzigartigkeit von speziellen Fällen (d. h. Konflikt X zum Zeitpunkt Y), behauptet, daß "true knowledge is of particulars" (SINGER, 1949, zit. nach FINK, 1968, 414). - ARON (1957, zit. nach FINK, 1968, vgl. 414) kommt dieser Position nahe, wenn er feststellt, daß Krieg am besten von einer "historischen" Soziologie untersucht werden müsse und nicht von einer "theoretischen" Soziologie, da jeder Krieg eine einzigartige Konfiguration von unterschiedlichen und nicht wiederholbaren Elementen darstelle. - Die Konsequenz aus diesem Argument ist, daß nicht nur auf eine allgemeine Theorie des Konflikts verzichtet werden müßte, sondern auch auf spezielle Konflikttheorien zu einzelnen Konfliktarten.

Sowohl im spezialistischen als auch im idiographischen Einwand gegen eine allgemeine Theorie der Konflikte kommt die Vorstellung zum Ausdruck, daß das Erreichen einer höheren Stufe der Allgemeinheit notwendig einen Verlust an Informationen zur Folge hat.

Der " g r a d u a l i s t i s c h e " Einwand stellt zwar die Möglichkeit einer allgemeinen Theorie der Konflikte nicht in Frage. Die Kritik an dem Versuch der Konzipierung einer solchen Theorie setzt an einem anderen Punkt an: Es wird in Frage gestellt, ob die sofortige Konstruktion einer allgemeinen Theorie der Konflikte eine "gute" Strategie sei. Gefordert wird, sich zunächst auf die Formulierung von Theorien der mittleren Reichweite (also spezieller Konflikttheorien) zu beschränken, bevor die Bildung einer allgemeinen Theorie (der Konflikte) versucht wird.

Zum letztgenannten gradualistischen Einwand ist kritisch festzustellen, daß es keine Regeln des logischen Denkens gibt, die es gestatten würden, aus bestimmten speziellen Theorien, also Theorien, die jeweils verschiedene Klassen singulärer Tatbestände erklären können, allgemeinere Theorien abzuleiten. "So ist es z. B. nicht möglich, aus einer Theorie, die Kaufverhalten zutreffend erklären kann, eine Theorie abzuleiten, die in der Lage ist, lernbare Aktivitäten zutreffend zu erklären." (OPP und HUMMELL, 1973, Bd. 1, 17)

Gegen den specialistischen und den idiographischen Einwand, die sich gegen die Konzipierung einer allgemeinen Theorie der Konflikte aussprechen, weil mit einer steigenden Allgemeinheit der Theorien ein Verlust an Informationen gekoppelt ist, kann folgendes vorgebracht werden: Theorien lassen sich als Netze interpretieren, die "wir auswerfen, um 'die Welt' einzufangen - sie zu rationalisieren, zu erklären und zu beherrschen." (POPPER, 1969, 31) Diese Netze freilich sind unterschiedlich groß - entsprechend wird das Fangergebnis sein. Während eine Theorie eine ganz spezifische, relativ kleine Ereignisklasse erklärt, vermag eine andere - sozu-

sagen ein größeres Netz - mehrere ganz unterschiedliche Phänomene zu erklären, mit anderen Worten: Je allgemeiner Theorien sind, desto mehr sagen sie über die Wirklichkeit aus¹⁾.

Wenn vorausgesetzt werden kann, daß allgemeine Theorien mehr erklären können als spezielle Theorien, dann kann dies als Argument für die Konzipierung einer allgemeinen Theorie der Konflikte betrachtet werden²⁾. Sollten wir uns deshalb um die Konstruktion einer möglichst allgemeinen Theorie der Konflikte, d. h. einer Theorie mit deren Hilfe wir möglichst viele Konflikttatbestände erklären können, bemühen? Sollten wir uns also auf die Seite der Vertreter der Forderung einer allgemeinen Theorie der Konflikte stellen?

1) Dies wird deutlich, wenn wir Wenn-Dann-Sätze (Hypothesen) näher untersuchen: Zunächst ist festzustellen, daß der Gehalt der Wenn-Komponente ihre Allgemeinheit, der der Dann-Komponente ihre Präzision bzw. Bestimmtheit festlegt. "Hinsichtlich der Wenn-Komponente gilt (was zunächst einigermaßen verwirrend klingt), daß die Allgemeinheit mit abnehmendem Gehalt steigt - und umgekehrt. Das liegt daran, daß die in der Dann-Komponente bezeichnete Konsequenz im ersten Fall unter weniger, im zweiten Fall unter mehr einschränkenden Bedingungen behauptet wird. Streben nach größerer Allgemeinheit von theoretischen Aussagen heißt demnach, daß die in der Wenn-Komponente stehenden Einschränkungen systematisch reduziert werden müssen." (SCHANZ, 1974, 10)

2) Aus diesem Grund wird die Konstruktion immer allgemeinerer Theorien als Ziel wissenschaftlicher Bemühungen angestrebt. Bei der Konstruktion einer allgemeinen Theorie der Konflikte könnte auf zweierlei Weise vorgegangen werden: Erstens wäre es möglich, eine solche Theorie zunächst versuchsweise zu entwickeln, zu überprüfen und je nach dem Resultat der Prüfung zu modifizieren bzw. zu eliminieren, falls sie sich als unbrauchbar erweisen sollte. Zweitens könnte versucht werden, eine relativ allgemeine Theorie der Konflikte - eine Theorie, die z. B. Konfliktverhalten erklärt - aus einer bestimmten allgemeinen Verhaltenstheorie abzuleiten.

Die Beantwortung dieser Frage wird davon abhängen, wie die Verwirklichungschancen einer solchen Theorie sind. Wenn wir die gegenwärtige Situation im Bereich der "Konflikttheorie" mit ihrer immensen Vielfalt an Sichtweisen, Ansätzen und Ergebnissen sehen, fällt es schwer, daran zu glauben, daß eine allgemeine Theorie der Konflikte verwirklicht werden könnte. Und es ist fraglich, ob mit dem Lippenbekenntnis für e i n e allgemeine Theorie der Konflikte viel gewonnen ist. Deshalb glauben wir, daß es nicht so sehr darauf ankommt, diese Forderung zu vertreten oder abzulehnen.

Wichtiger scheint uns die Frage zu sein, wie denn konkret die theoretischen Bemühungen aussehen, mit denen dazu beigetragen werden soll, die Erkenntnisse über Konflikte in Organisationen zu erweitern. Die Beantwortung dieser Frage soll hier dadurch erfolgen, daß wir beschreiben, wie wir in der vorliegenden Arbeit unser theoretisches Bemühen auffassen:

Wir haben es mit drei "Klassen" von Konflikten zu tun. Die Unterscheidung beruht dabei auf dem Merkmal der Größe der Einheiten, die Untersuchungsgegenstand sind. Wir befassen uns mit (1) Konflikten des Organisationsmitglieds als solchem, (2) mit Konflikten von Gruppen in der Organisation und (3) mit den strukturbedingten Konflikten in der Organisation.

Für jeden einzelnen Bereich existieren eine Reihe von Hypothesen. Obwohl die drei Bereiche sicher interdependent sind, erscheint es zunächst sinnvoll, die Ergebnisse der Forschung für Konflikte des Organisationsmitglieds, für Konflikte in und zwischen Gruppen und strukturbedingter Konflikte getrennt darzustellen. Die Aufgabe besteht dann darin, die für die einzelnen Bereiche aufgestellten u n d aufzustellenden Hypothesen nebeneinanderzustellen und womöglich zu versuchen, Konkurrenzbeziehungen und Überschneidungen

zwischen den einzelnen Hypothesen zu verdeutlichen. Auf diese Weise wird ein Hypothesenkatalog erarbeitet¹⁾.

Wir sind der Meinung, daß der Vorteil der gerade skizzierten Strategie darin besteht, daß von vornherein darauf verzichtet wird, e i n e in sich konsistente und kompatible Theorie für alle drei Bereiche anzustreben, denn von einem - zwar häufig proklamierten und angestrebten - solchen "interdisziplinären Utopia" sind wir weit entfernt.

1) Wir teilen die Auffassung PEUKERTs (Diss. 1974, 1) nicht, daß die Aufstellung eines Hypothesenkatalogs nicht als Theorie betrachtet werden kann. Wenn in einem Forschungsbereich viele Hypothesen unverbunden nebeneinander stehen, so ist dies immer noch besser als der manchmal recht verkrampte Versuch, alle Hypothesen aus einer - oft recht trivialen - Theorie abzuleiten.

2.3 Das Problem einer Theorie "der" Organisation

Wenn wir im Rahmen dieser Arbeit von "der" Organisation sprechen, so unterstellen wir so etwas wie eine Einheit des Objektbereiches "Organisation".

Es läßt sich nun der Standpunkt vertreten, daß es einen Objektbereich "Organisation" nicht gibt: Das Vorhandensein vieler, recht unterschiedlicher Organisationen mache eine Theorie der Organisation unmöglich. Möglich sei lediglich eine Theorie der Organisation "Unternehmung", eine Theorie der Organisation "Gewerkschaft" usw. Hinter diesem Argument für Theorien über spezielle Organisationen scheint die Befürchtung zu stehen, daß die Betrachtung sämtlicher Organisationen als vergleichbare Systeme so abstrakt ist, daß Hypothesen, die für so verschiedenartige Phänomene wie eine Universität, einen Jugendverband und eine Armee gelten, notwendigerweise nichtssagend oder eben zu abstrakt sein müssen, um noch irgendetwas Interessantes über die Realität auszusagen (vgl. MAYNTZ, 1964, 113 ff.). Trotz dieser Befürchtung läßt sich jedoch auch der Standpunkt vertreten, daß es notwendig und wichtig ist, sich um die Formulierung von Hypothesen zu bemühen, die für alle Organisationen gelten. Untersuchungsgegenstand ist dann die Organisation im allgemeinen und nicht verschiedene Arten von Organisationen. Dieser Standpunkt, dem auch wir hier zuneigen, ist damit zu begründen, daß das "Konstrukt" Organisation durch bestimmte Merkmale definiert wird, die als Kern in allen speziellen Organisationen "vorkommen". Auf diese Merkmale und ihre Beziehungen beziehen sich die Hypothesen.

Was ist nun unter "der" Organisation zu verstehen? Organisationen werden als soziale Systeme mit einem

angebbaren Mitgliederkreis, einer kollektiven Identität und Verhaltensprogrammen, die der Erreichung spezifischer Ziele dienen, definiert (vgl. ZIEGLER, 1967, 237).

Wir stehen vor der Aufgabe, Konflikte in Organisationen, gekennzeichnet durch die Merkmale eines angebbaren Mitgliederkreises, der Zielerreichung und einer relativ dauerhaften Struktur, mit Hilfe empirisch überprüfbarer (nicht in jedem Fall überprüfter) Theorien zu erklären.

Wenn wir hier versuchen, für alle durch die angegebenen Merkmale gekennzeichneten Organisationen Hypothesen bzw. Theorien zu formulieren, so ist zu berücksichtigen, daß wir uns einer janusgesichtigen Tradition der Theoriebildung gegenüber sehen:

Zwei Theorieansätze herrschen in der sozialwissenschaftlichen Organisationstheorie vor. Der **s t r u k t u r e l l e n**, eher der soziologischen Tradition entsprechenden Richtung, steht die eher **p s y c h o l o g i s c h e** Richtung gegenüber, die auf das Verhalten von Personen und Gruppen gerichtet ist.

Zur "Erklärung von Organisation" sind beide Ansätze wichtig. Auf der einen Seite ist alles, was in Organisationen vor sich geht, ein Ergebnis der Entscheidungen und Handlungen von Personen, die in sozialen Beziehungen zueinander stehen und die bestimmte Verhaltensweisen und Praktiken des Umgangs miteinander entwickeln. Andererseits hängt das Verstehen der Abläufe in einer Organisation auch davon ab, daß wir Kenntnis von den Interdependenzen ihrer Merkmale haben. So können beispielsweise Größe und Komplexität einer Organisation ihre Verwaltung in verschiedener Weise beeinflussen.

Es wird nun behauptet, daß zwar beide Ansätze wichtig seien, um Organisationen zu verstehen, daß es jedoch kaum möglich sei, sich ernsthaft mit einem Problem (Ansatz) zu befassen, ohne dabei dem anderen den Rücken zuzukehren (vgl. BLAU und SCHOENHERR, 1971, VII). In der Regel wird dann dieses Dilemma dadurch "gelöst", daß der eine Aspekt vernachlässigt wird¹⁾.

In dieser Arbeit soll das Dilemma nicht so "gelöst" werden. Wir wollen uns nicht auf die eine Seite schlagen und die andere anderen überlassen, denn nach unserer Auffassung ist es doch möglich und notwendig - im Gegensatz zu dem oben angeführten Verdikt - , sich mit beiden Richtungen z u s a m m e n zu befassen. Eine befriedigende Erklärung von Konflikten in der Organisation wird nur dann möglich sein, wenn beide Ansätze Berücksichtigung finden. Ein selbstgenügsames Zurückziehen auf die eine oder andere Seite trägt jedenfalls nicht zur Überwindung der Kluft zwischen den beiden vorherrschenden Theorieansätzen in einer sozialwissenschaftlichen Organisationstheorie bei. Unseres Erachtens handelt es sich um eine problemverschüttende und erkenntnis-hemmende Strategie.

1) Vgl. zu dieser Problematik BLASCHKE (1975, 485 - 498).

2.4 Fragestellungen einer Theorie der Konflikte

Bevor wir auf die in der vorliegenden Arbeit behandelten spezifischen Fragestellungen eingehen, erscheint es angebracht, kurz die Fragen aufzuzeigen, die grundsätzlich bei der Analyse von Konflikten gestellt werden können. Es sind dies im übrigen Fragen, die auch für andere "soziale Sachverhalte" gestellt werden können.

Konflikte sind Prozesse, die in der **Z e i t** ablaufen. Sie haben **U r s a c h e n** und **W i r k u n g e n**. Sofern die Konflikte negativ eingeschätzt werden (in bezug auf Ziele), entsteht die Frage nach ihrer **R e d u z i e r u n g**. Aus dieser Aussage lassen sich die Fragestellungen, mit denen sich die "Konflikttheorie" auseinanderzusetzen hat, ableiten¹⁾:

- (1) die Frage nach dem Verlauf von Konflikten, den Konfliktprozessen; hier geht es um die Beschreibung des zeitlichen Geschehens;
- (2) die Frage nach den Konfliktursachen bzw. Konflikt-determinanten; mit Hilfe der Kenntnis von Konflikt-determinanten sollen Konflikte erklärt werden;
- (3) die Frage nach der Konfliktlösung bzw. Konflikt-reduzierung; wenn wir in der Lage sind, Konflikte zu erklären, dann können wir auch die Frage der Konfliktlösung angehen;
- (4) die Frage nach den Wirkungen von Konflikten; hier stellt sich die Frage, wie das Vorhandensein von Konflikten andere soziale und psychische Sachverhalte beeinflusst.

1) Die Frage nach der Definition von Konflikt ist selbstverständlich vorab zu stellen; auf sie sind wir in 2.1 bereits eingegangen. Im Rahmen der Definitionsfrage wurde auch immer wieder die Frage nach der Klassifikation von Konflikten gestellt; sie werden wir im Zusammenhang mit dem "Interdependenzproblem" darstellen (vgl. 4.1.3).

(1) Konfliktprozesse

Bei der Präzisierung der Frage nach dem Verlauf von Konflikten wollen wir uns auf die schon erwähnte Sicht von PONDY (1975) stützen. PONDY schlägt vor, Konflikt als "dynamischen Prozeß" zu betrachten, als eine Sequenz von Konfliktepisoden. "Jede Konfliktepisode beginnt mit Vorbedingungen, die durch bestimmte Konfliktpotentiale charakterisiert sind. Die Parteien einer solchen Beziehung müssen sich einer Konfliktbasis keineswegs bewußt sein, und sie brauchen auch nicht feindschaftliche Affektionen gegeneinander zu entwickeln. In Abhängigkeit von einer Anzahl von Faktoren kann ihr Verhalten eine Vielfalt konfliktärer Züge tragen. Jede Episode oder Begegnung hinterläßt Nachwirkungen, die den Ablauf nachfolgender Episoden beeinflussen. Die gesamte Beziehung kann durch die Komponenten: Vorbedingungen, Affekte, Wahrnehmungen und Verhalten sowie durch ihre jeweilige Dynamik, charakterisiert werden." (PONDY, 1975, 235) Hier werden also folgende Stadien einer Konfliktepisode unterschieden:

- latenter Konflikt (Bedingungen)
- wahrgenommener Konflikt (Kognition)
- gefühlter Konflikt ("Affekt")
- manifester Konflikt (Verhalten)
- Konfliktnachwirkungen (Bedingungen)

Die einzelnen Stadien sollen nunmehr näher erläutert werden:

Aufgrund einer Literaturdurchsicht unterscheidet PONDY drei Grundtypen latenten Konflikts: Wettbewerb um knappe Ressourcen, Wunsch nach Autonomie und Divergenz in den Zielen der Parteien.

Wettbewerb wird zur Ursache von Konflikten, wenn die "gesamte Nachfrage der Organisationsmitglieder nach Gütern die verfügbare Menge an Gütern innerhalb einer Organisation übersteigt; Autonomiebestrebungen bilden

dann eine Basis des Konflikts, wenn eine Partei entweder versucht, Kontrolle über die Aktivitäten einer anderen Partei auszuüben, die diese andere Partei für sich selbst beansprucht, oder wenn sie versucht, sich selbst einer solchen Kontrolle zu entziehen; Zieldivergenzen sind eine Konfliktquelle, wenn zwei Parteien bezüglich einer gemeinsamen Handlung kooperieren müssen und diese Parteien nicht in der Lage sind, einen Konsens für eine gemeinsame Aktion zu erreichen." (Ebenda, 236 f.)

Konflikt wird manchmal wahrgenommen, ohne daß ein latenter Konflikt (bestimmte Konfliktbedingungen) vorliegt. Aber auch der andere Fall kommt vor: Zwar liegt ein latenter Konflikt vor, er wird jedoch nicht wahrgenommen. Der erstgenannte Fall wird unter dem Stichwort "semantisches Modell" abgehandelt (vgl. z. B. BERNARD, 1957). Der Konflikt beruht hier auf Mißverständnissen, und er löst sich auf, wenn die Kommunikation zwischen den Konfliktbeteiligten verbessert werden kann. Diese Vorstellung bot die Grundlage für eine Reihe von Management-Techniken, die sich eine Verbesserung der interpersonellen Kommunikation zum Ziel gesetzt haben. Der zweite Fall - der latente Konflikt wird nicht wahrgenommen - tritt auf, weil es Mechanismen gibt, die die Wahrnehmung von Konflikt begrenzen. Es handelt sich dabei um den Unterdrückungs- und den Aufmerksamkeitslenkungsmechanismus (vgl. PONDY, 1975, 237 f.). Konflikte, die die Menschen als wenig bedrohend betrachten, werden leicht aus dem Bewußtsein verdrängt. Bedeuten Konflikte hingegen starke Bedrohungen, dann müssen die Menschen sie zur Kenntnis nehmen, wenn sie die zentralen Werte ihrer Persönlichkeit tangieren. "Der Unterdrückungsmechanismus kann eher bei Konflikten eingreifen, die sich auf die Werte von Personen beziehen, als auf solche von Organisationen. Der Aufmerksam-

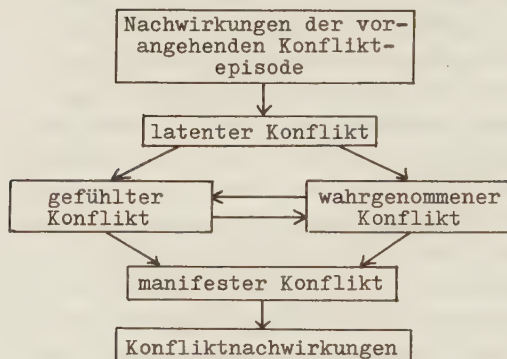
keitslenkungsmechanismus dagegen bezieht sich mehr auf das organisationale Verhalten als auf personale Werte. Typischerweise sehen sich Organisationen immer mehr Konflikten gegenüber, als sie innerhalb gegebener Zeit und Kapazitäten behandeln können. Die normale Reaktion besteht dann darin, die Aufmerksamkeit nur auf einige dieser Konflikte zu lenken, und zwar auf solche, für die kurzfristige Routinelösungen zur Verfügung stehen." (337 f.)

Die Unterscheidung zwischen wahrgenommenem Konflikt und gefühltem Konflikt ist wichtig: A ist sich bewußt, daß zwischen ihm und B eine ernste Meinungsverschiedenheit über die anzustrebenden Ziele besteht, aber gleichzeitig ist es möglich, daß für A daraus keine Spannungen und Ängste entstehen, daß keine Veränderung in den Gefühlen gegenüber B entsteht. Aber auch die entgegengesetzte Möglichkeit besteht: es kann eine Personalisierung des "sachlichen" Konflikts auftreten. Eine "Erklärung" für das Auftreten einer Personalisierung von Konflikten besteht darin, daß Konflikte allgemein Ängste reproduzieren (ARGYRIS, 1957). Eine weitere Erklärung für eine Personalisierung von Konflikten ist die, daß sie auftritt, wenn die "gesamte Persönlichkeit" des Individuums in den Konflikt verwickelt ist.

Unter manifestem Konflikt wird die Vielfalt konflikthaften Verhaltens verstanden. PONDY plädiert für folgende Definition von manifestem Konflikt: "Die nützlichste Definition des manifesten Konfliktes scheint zu sein, ein solches Verhalten damit zu bezeichnen, das im Bewußtsein des Handelnden die Ziele wenigstens des einen oder anderen Beteiligten stört. In anderen Worten, ein Organisationsmitglied ist dann am Konfliktverhalten beteiligt, wenn es bewußt, aber nicht notwendigerweise vorsätzlich die Zielerreichung eines anderen Mitgliedes blockiert." (239)

Konfliktnachwirkungen bilden nach PONDY die letzte Phase einer Konfliktepisode. Wird der Konflikt zur Zufriedenheit der Beteiligten beigelegt, kann von einem Ende des Konflikts gesprochen werden. Wird der Konflikt jedoch lediglich unterdrückt, führt dies zu einer Verschärfung der (latenten) Konfliktbedingungen. Die Phase der Konfliktnachwirkungen geht über in eine neue Konfliktepisode. - Die folgende Abbildung soll die "Dynamik einer Konfliktepisode", wie sie PONDY darstellt, verdeutlichen:

Abbildung Nr. 1: "Dynamik einer Konfliktepisode"



Quelle: Vgl. PONDY, 1975, 241

Eine Untersuchung des Verlaufs von Konflikten müßte versuchen, die relevanten Stadien einer Konfliktepisode, in der oben wiedergegebenen Weise, zu beschreiben und darüber hinaus zu klären, welche Beziehungen - einseitige und wechselseitige - zwischen diesen Stadien bestehen.

(2) Konflikt determinanten

Die Gründe für das Auftreten von Konflikten sind vielfältig. Es ist unmöglich, in dem Überblick über Fragestellungen der Konflikttheorie diese Frage ausführlich zu behandeln. Diese Frage wird im Mittelpunkt der Arbeit stehen, deshalb mag hier der Hinweis genügen, daß die Beantwortung der Frage nach den Ursachen der Konflikte bestimmt wird durch den Zugang, der zur Analyse sozialer Konflikte gewählt wird. Die verschiedenen Wissenschaften konzentrieren sich auf jeweils verschiedene Ursachenkomplexe (bzw. Faktoren, die Konflikte bedingen und die sie in ihrem Verlauf beeinflussen). Dies wird durch die folgende Abbildung verdeutlicht:

Abbildung Nr. 2: Drei Zugänge zu einer Analyse sozialer Konflikte
(nach BERNARD, 1957, aus: KRYSMANSKI, 1971, 16)

	(Spannungen) Sozialpsychologisch	(Kosten) Soziologisch	(Mißverständnisse) Semantisch
1. Basis oder Ausgangspunkt des Streits	Spannungen innerhalb des Individuums, die aus angesammelten Frustrationen herrühren und nur durch Aggression beseitigt werden können; im wesentlichen irrational	Unvereinbarkeit zwischen den Zielen, Zwecken oder Werten opponierender Systeme (Individuen oder Gruppen); oft rational	verbale oder begriffliche Mißverständnisse zwischen den Parteien; irrational; Unvereinbarkeit von Werten oder Zielen fehlt
2. Orientierung gegenüber dem Gegner	Vorurteile, Feindseligkeit, Haß, Stereotype	Haß und Feindseligkeit müssen nicht unbedingt vorhanden sein	Haß und Feindseligkeit sind vorhanden
3. Aktions- oder Lösungsweisen	Prügelknaben suchen, Aggressivität, Kämpfen, Streiten, Gewalt; Versuch, Einstellungen oder Motive zu ändern	Schisma, Sezession, Bürgerkrieg, Sektenbildung, Splitterparteien, Widerstandsbewegungen, Revolutionen, Reformbewegungen; Strategische Überlegungen	Zusammenbruch der Kommunikation; Bemühungen um Semantische Klärung

Zu diesem Schema und damit zu der Trennung von psychischen und sozialen Konflikten, je nachdem, welchen Verursachungssphären die für die Konflikte verantwortlich gehaltenen Einflußfaktoren angehören, ist kritisch zu sagen, daß eine solche Trennung mit großen Schwierigkeiten verbunden ist, weil in jedem Konflikt g l e i c h z e i t i g psychische und soziale Sachverhalte zusammenwirken. Bei einer Untersuchung des Problems der Konflikt determinanten müßte also individuellen bzw. psychischen und sozialen Bedingungen in ihrer Wechselwirkung Rechnung getragen werden.

(3) Konfliktreduzierung bzw. Konfliktlösung

Das Vorhandensein von Konflikten scheint im Menschen den Wunsch hervorzurufen, sie in irgendeiner Weise zu beenden. Mit DAHRENDORF (1972) lassen sich drei Einstellungen zur Frage der Beendigung von Konflikten finden:

Daß Konflikte unterdrückt werden können, ist eine immer wieder auftauchende Annahme herrschender Instanzen. U n t e r d r ü c k u n g von Konflikten ist ein Rezept, dem bis in unsere Tage gefolgt wird. DAHRENDORF meint dazu: "Dennoch ist Unterdrückung nicht nur eine unmoralische, sondern auch eine unwirksame Weise der Behandlung sozialer Konflikte. In dem Maße, in dem man soziale Konflikte zu unterdrücken versucht, nehmen diese an potentieller Virulenz zu, verlangen sie damit nach noch gewaltsamerer Unterdrückung, bis schließlich keine Macht der Erde mehr in der Lage ist, die ihres Ausdrucks beraubten Konfliktenergien niederzuhalten: Durch die ganze Geschichte der Menschheit hin liefern Revolutionen bittere Beweise für diese These." (40) DAHRENDORF kommt zu der These, daß mit der Methode der Unterdrückung auf lange Sicht Konflikten nicht beizukommen sei.

Die zweite Einstellung zur Frage der Beendigung von Konflikten ließe sich als **L ö s u n g** von Konflikten bezeichnen. Unter "Lösung" von Konflikten ließe sich der Versuch der Beseitigung von Gegensätzen von der Wurzel her verstehen. DAHRENDORF behauptet: "Auch dieser Versuch ist immer irregeleitet. Aktuelle Gegenstände bestimmter Konflikte - die Koreafrage im Ost-West-Konflikt, die Notstandsgesetzgebung im Parteienkonflikt, eine konkrete Lohnforderung in der Auseinandersetzung zwischen den Tarifpartnern - lassen sich 'aus der Welt schaffen', d. h. so regeln, daß sie als Gegenstände des Konflikts nicht wieder auftauchen. Keine solche Regelung eines Gegenstandes beseitigt aber den dahinterstehenden Konflikt selbst. Soziale Konflikte, d. h. systematisch aus sozialen Strukturen herauswachsende Gegensätze, lassen sich prinzipiell nicht im Sinne einer endgültigen Beseitigung 'lösen'. Wer versucht, Konflikte für immer zu lösen, gerät vielmehr bald in die gefährliche Versuchung, unter Anwendung von Gewalt den Eindruck zu erwecken, daß ihm jene 'Lösung' gelungen ist, die ihm der Natur der Sache nach nicht gelingen konnte. Für solche Unterdrückung unter dem Mäntelchen der 'Lösung' von Konflikten sind die 'Volksgemeinschaft' und die 'klassenlose Gesellschaft' nur zwei von vielen Beispielen." (41)

Die dritte Einstellung zum Problem, von der DAHRENDORF der Auffassung ist, daß sie den sozialen Realitäten angemessen sei, bezeichnet er als **R e g e l u n g** von Konflikten. Konflikte werden durch ihre Regelung nicht verschwinden und noch nicht einmal notwendig weniger intensiv; allerdings ist die Regelung sozialer Konflikte ein entscheidendes Mittel zur Verminderung der Gewaltsamkeit von sozialen Konflikten. In dem Maße, in dem es gelingt, Konflikte zu regeln, werden sie kontrollierbar und ihre "schöpferische Kraft" dient der Entwicklung

sozialer Strukturen. DAHRENDORF nennt folgende Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, wenn eine Regelung von Konflikten erfolgreich sein soll:

(1) Konflikte müssen von den Beteiligten als unvermeidlich anerkannt, ja als sinnvoll und berechtigt anerkannt werden. Eine Wertung von Konflikten als pathologische Abweichungen von einem erträumten Normalzustand ist unangebracht.

(2) Jeder Eingriff in Konflikte muß sich auf die Regelung seiner Formen beschränken und auf den vergeblichen Versuch der Beseitigung ihrer Ursachen verzichten.

(3) Die Auseinandersetzungen müssen in verbindlicher Weise kanalisiert werden. Eine Regelung von Konflikten wird erst möglich, wenn eine Manifestierung der Konflikte erfolgt, etwa die "Organisation" von Konfliktgruppen. Sind diese Voraussetzungen gegeben, dann besteht der nächste Schritt

(4) darin, daß sich die Konfliktbeteiligten über "Spielregeln" einigen, nach denen die Konflikte ausgetragen werden sollen. Die Einigung über Spielregeln ist der wichtigste Schritt jeder Regelung sozialer Konflikte. Spielregeln beziehen sich dabei auf die Art und Weise, in der die Konfliktgegner ihre Gegensätze auszutragen beabsichtigen.

Regelung der Konflikte bedeutet also, "daß Konflikte durch ihre Regelung nicht verschwinden. Wo es Gesellschaft gibt, gibt es auch Konflikte. Die Formen der Regelung haben jedoch Auswirkungen auf die Gewaltsamkeit von Konflikten. Der geregelte Konflikt ist gewissermaßen entschärft: Obwohl er unverändert besteht und außerordentlich intensiv sein kann, vollzieht er sich in Formen, die sich mit einer kontinuierlich sich wandelnden Sozialstruktur vertragen." (43)

Die DAHRENDORFsche Erörterung des Problems der Konfliktreduzierung soll deutlich machen, wie unterschied-

lich verfahren werden kann, wenn es um die Beseitigung von Konflikten geht. Es ist allerdings zu fragen, ob die Kontrastierung von Unterdrückung, Lösung und Regelung von Konflikten als unterschiedlicher "Methoden" der Konfliktbeendigung ausreicht, um das Problem der Konfliktreduzierung in eine systematische Analyse zu überführen. Besonders problematisch und einer solchen Analyse nicht eben förderlich scheint der resignative Standpunkt zu sein, daß eine "Lösung" von Konflikten im Sinne des Versuchs der Beseitigung von Gegensätzen von der Wurzel her nicht möglich sei, sondern lediglich der Versuch unternommen werden könne, die Konfliktaustragung zu kanalisieren. Wenn Konfliktreduzierung verstanden wird als "Ursachenbekämpfung"¹⁾, d. h. als Versuch, die Determinanten, die Konflikte hervorrufen, zu beeinflussen, dann müssen die Aussagen DAHRENDORFs zu dieser Fragestellung abgelehnt werden. Dennoch haben wir sie hier angeführt, weil sie auf kontroverse Standpunkte bei der Beschäftigung mit dem Problem der Konfliktlösung aufmerksam machen.

(4) Konfliktwirkungen

Die Analyse von Konflikten ist oft motiviert durch den Wunsch, nachteilige Wirkungen auf die Psyche der Konfliktbeteiligten und die Effektivität der Organisation zu minimieren. Obwohl KAHN u. a. (1964, 65) Lippendienste für die Auffassung leisten, daß "one might well make a case for interpreting some conflict as essential for the continued development of mature and competent human beings", ist doch der alles beherrschende Bias ihrer Untersuchung, "that common reactions to conflict and its associated tensions are often dysfunctional for the organization as an on-going social system and self-defeating for the person in the long run." (KAHN u. a., 1964, 65)

1) Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.2.

Auch BOULDING (1962, 305 - 307) erkennt an, daß ein bestimmtes optimales Ausmaß an Konflikt, verbunden mit Spannungen und Stress, notwendig ist für den Wandel und die Produktivität einer Organisation, aber ansonsten portraitiert er Konflikt primär als eine Sache personeller und sozialer Kosten. Sogar eine so "leidenschaftslose" Theorie der Organisation wie die von MARCH und SIMON (1958) definiert Konflikt als "a b r e a k d o w n in the standard mechanisms of decision making" (112), d. h. als etwas "Dysfunktionales".

Die angeführten Zitate zeigen, daß bei der Analyse von Konfliktwirkungen das Problem des "Harmonie-Bias" eine nicht zu übersehende Rolle spielt. Die Untersuchung von Konfliktwirkungen wird oft dadurch behindert, daß die Vorstellung von einer a priori negativen Wirkung von Konflikten besteht. Es gilt deshalb, diese immer noch weitverbreitete Vorstellung abzubauen.

Bei der Analyse von Konfliktwirkungen besteht in erster Linie die Aufgabe darin, die Zusammenhänge zwischen Konflikt auf der einen Seite und anderen sozialen Sachverhalten auf der anderen Seite festzustellen.

3. Fragestellungen der Arbeit

Aus den im vorigen Abschnitt dargestellten Fragestellungen, mit denen sich Konflikttheorie auseinandersetzt, haben wir für unsere Arbeit die Frage nach den Determinanten und die Frage nach den Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten ausgewählt. Beide Fragen gehören zusammen. Neben dem Wunsch, Konflikte zu erklären, steht der Wunsch, Konflikte zu beseitigen, zu vermindern oder nutzbar zu machen. Das zweite, zuletzt genannte Bedürfnis ist nicht zu erfüllen, ohne dem ersten Rechnung zu tragen. Konflikte können nur dann wirksam reduziert werden, wenn wir die Determinanten kennen, die sie hervorrufen. Über eine Beeinflussung dieser Determinanten lassen sich auch die Konflikte beeinflussen. Im folgenden werden wir zunächst auf die Determinantenfrage, dann auf die Reduzierungsfrage eingehen.

3.1 Determinanten von Konflikten in der Organisation

Zwei Fragen sind zu klären: (1) die Frage nach den unabhängigen Variablen und (2) die nach den abhängigen Variablen.

(1) Die Konflikt determinanten werden als unabhängige Variablen bezeichnet. Angesichts der vielen möglichen Determinanten von Konflikten stellt sich das Problem, sie zu ordnen. Ein Versuch, Konflikt determinanten nach ihrem Entstehungsbereich zu klassifizieren, stellt FÜRSTENBERG (1964, 129) Ansatz dar. Er unterscheidet drei Sektoren:

- Institutionelle Rahmenordnung
- Soziales Interaktionsgefüge
- Individuum

Jeder dieser Sektoren kann als Entstehungsbereich von Konflikten betrachtet werden. In diesen Bereichen ist nach Konflikt determinanten zu suchen. Durch Kombination jedes Sektors mit jedem anderen kommt FÜRSTENBERG zu folgendem Schema von Typen innerbetrieblicher Konfliktursachen:

Abbildung Nr. 3: Typen innerbetrieblicher Konflikt-
ursachen

Beeinflußer Sektor der Ent- Sozial- ste- struktur- hungs- sektor	Institutio- nelle Rah- menordnung	Soziales Interak- tionsgefüge	Individuum
Institutio- nelle Rah- menordnung	Widersprüche in der Orga- nisation, z. B. Kompe- tenzstreitig- keiten	Kommunika- tionsproble- me ("Abtei- lungszäune"), Mangelnde Kontakt mög- lichkeiten, Mißachtung sozialer Tat- bestände durch einsei- tig technisch- wirtschaftli- che Orientie- rung	Loyalitätspro- bleme, Normen- konflikte, Übermäßiger "Betriebszwang" oder zu wenig bzw. unklare Anweisungen
Soziales Interak- tionsge- füge	Spannungen zwischen for- malen und in- formalen Ver- haltensnormen, Spannungen zwischen Grup- penzielen und Betriebsziel. Widerstand ge- gen Betriebs- ordnung	Gruppenriva- lität, Span- nungen zwi- schen Inte- ressengruppen	Rollenkonflikte, Spannungen zwi- schen formalen und informalen Verhaltensan- forderungen
Individuum	Anpassungs- probleme durch vorge- prägte Wert- haltungen, Motivations- strukturen, soziale Vor- urteile (z.B. Mißachtung von Vor- schriften)	Anpassungs- probleme durch Ver- haltensab- weichungen und soziale Vorurteile (z. B. sozi- ale Isolie- rung)	Persönliche Ri- valität, Per- sönliche Feind- schaft, Persön- liche Abwehr- haltungen auf der Grundlage sozialer Vorur- teile

Quelle: FÜRSTENBERG, 1964, 129

Die von FÜRSTENBERG vorgeschlagene Klassifikation innerbetrieblicher Konflikt-determinanten kann als Vorbild für unsere eigenen Bemühungen, die Konflikt-determinanten zu ordnen, dienen. Auch unser Klassifikationsvorschlag unterscheidet drei Hauptentstehungsbereiche von Konflikten. Die Unterschiede zu FÜRSTENBERG bestehen - neben einer anderen Terminologie - in der Untergliederung der einzelnen Hauptentstehungsbereiche von Konflikten:

Abbildung Nr. 4: Klassifikation von Konflikt-determinanten

1. Die Organisationsmitglieder im Konflikt
 - 1.1 Determinanten intra-individueller Konflikte
 - 1.2 Persönlichkeitsvariablen als Konflikt-determinanten
 - 1.3 Rollenkonflikte
 - 1.4 Konflikte zwischen Individuum und Organisation
2. Konflikte von Gruppen in der Organisation
 - 2.1 Konflikte in der Gruppe
 - (1) Gruppenmerkmale als Konflikt-determinanten
 - (2) Zielkonflikte
 - (3) Kommunikationskonflikte
 - (4) Führungskonflikte
 - (5) Wahrnehmungskonflikte
 - (6) Frustrationskonflikte
 - 2.2 Konflikte zwischen Gruppen
 - (1) Konkurrenzkonflikte
 - (2) Wahrnehmungskonflikte
 - (3) Kommunikationskonflikte
 - (4) Frustrationskonflikte
 - (5) Professionskonflikte
 - (6) Konflikte zwischen alten und neuen Organisationsmitgliedern
 - (7) Klassenkonflikte
 - 2.3 Umweltbedingte Konflikte in der Organisation
3. Strukturmerkmale der Organisation als Konflikt-determinanten

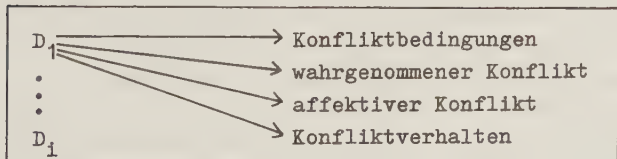
Dieser Klassifikationsvorschlag soll uns als Bezugsrahmen für die Diskussion der Determinantenfrage dienen.

(2) Die zweite Frage ist die nach der abhängigen Variablen oder den abhängigen Variablen. "Konflikt" wird hier als abhängige Variable betrachtet. Bei der Beschäftigung mit dem Definitionsproblem und bei der Darstellung der Fragestellung "Konfliktprozesse" haben wir festgestellt, daß mit dem Begriff Konflikt höchst unterschiedliche Sachverhalte verknüpft werden. In dieser Arbeit sollen die Überlegungen von PONDY (1967) zur Definition der abhängigen Variablen "Konflikt" zugrunde gelegt werden. Wir unterscheiden also zwischen

- Konfliktbedingungen (Zielinkompatibilitäten, Knappheit von Ressourcen)
- wahrgenommenem Konflikt (Wahrnehmung und Bewußtsein von konflikthaften Zuständen)
- affektiver Konflikt (Zustände wie Stress, Spannung, Angst)
- Konfliktverhalten (passiver Widerstand bis kriegerische Auseinandersetzung).

Aufgrund dieser Unterscheidung hätten wir also vier abhängige Variablen. Zunächst ließen sich Hypothesen formulieren über den Zusammenhang der unter (1) angegebenen unabhängigen Variablen und der Häufigkeit¹⁾ des Auftretens von Konflikten im oben angegebenen Sinne.

Konflikthäufigkeit



$D_1 \dots D_i$: Konflikt determinanten

1) Konflikthäufigkeit läßt sich messen durch die Anzahl der in einem bestimmten Zeitraum auftretenden Konflikte.

Die Hypothesen würden in einer Wenn-Dann-Formulierung für das Merkmal D_1 also lauten:

Wenn D_1 , dann treten "Konfliktbedingungen" häufiger auf.

Wenn D_1 , dann wird ein Konflikt häufiger wahrgenommen.

Wenn D_1 , dann tritt ein affektiver Konflikt häufiger auf.

Wenn D_1 , dann tritt Konfliktverhalten häufiger auf.

Es ließen sich aber auch Hypothesen formulieren über den Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen und der "Konfliktschwere". Was ist unter Konfliktschwere zu verstehen? Ehe wir eine eigene Definition vornehmen, gehen wir auf Überlegungen DAHRENDORFs hierzu ein.

Hinsichtlich der Schwere eines Konfliktes lassen sich zwei Dimensionen (vgl. DAHRENDORF, 1972, 37) nennen: die der *I n t e n s i t ä t* und die der *G e w a l t s a m k e i t*. Konflikte können mehr oder weniger intensiv sein, aber auch mehr oder weniger gewaltsam. Zweierlei geht aus dieser Aussage hervor: erstens handelt es sich bei diesen Dimensionen sozialer Konflikte um Meßbereiche, in denen diese variieren können; zweitens impliziert die Unterscheidung der beiden Dimensionen die Annahme, daß diese unabhängig voneinander sind, d. h. nicht jeder intensive Konflikt ist notwendig gewaltsam und umgekehrt.

Worauf beziehen sich nun die beiden Dimensionen?

Gewaltsamkeit bezieht sich auf die Ausdrucksformen der Konflikte. Es ist dabei an die Mittel zu denken, die die streitenden Parteien verwenden, um ihre Ziele durchzusetzen. "Um nur einige Punkte auf der Skala der Gewaltsamkeit, die sich konstruieren läßt, zu bezeichnen: Krieg, Bürgerkrieg, generell bewaffnete Auseinandersetzung unter Gefährdung des Lebens der Beteiligten bezeichnen vermutlich das eine Extrem; Gespräch, Dis-

kussion und Verhandlung in allen Formen der Höflichkeit und bei offener Argumentation durch die Beteiligten das andere. Dazwischen liegt eine Vielfalt mehr oder minder gewaltsamer Formen der Auseinandersetzung zwischen Gruppen - der Streik, der Wettkampf, die erbittert geführte Debatte, die Prügelei, der Versuch gegenseitiger Überlistung, die Drohung, das Ultimatum usw. usw. ..." (DAHRENDORF, 1972, 37)

Intensität bezieht sich auf den Grad der Teilnahme der Konflikteinheiten an Konflikten. Hohe Intensität eines Konfliktes liegt vor, wenn für die Konflikteinheiten viel vom Ergebnis des Konfliktes abhängt, wenn also beispielsweise die Kosten einer Niederlage als hoch empfunden werden. Je mehr Bedeutung also die Konflikteinheiten einer Auseinandersetzung beimessen, desto intensiver ist diese. DAHRENDORF verdeutlicht mit folgenden Beispielen das Gemeinte: "Die Auseinandersetzung um den Vorsitz in einem Fußballklub mag lebhaft und recht gewaltsam vor sich gehen; doch bedeutet sie in der Regel für die Beteiligten nicht so viel wie der Konflikt zwischen Unternehmern und Gewerkschaften (an dessen Ergebnis das Lohnniveau hängt) oder gar der zwischen "Ost" und "West" (an dessen Ergebnis die Überlebenschancen hängen). Eine der augenfälligsten Wandlungen des industriellen Konfliktes im letzten Jahrhundert liegt sicher darin, daß dieser an Intensität verloren hat; es hängt heute nicht mehr so vieles von der einzelnen Auseinandersetzung ab wie vor einem Menschenalter. Intensität bezeichnet also stets die von den Beteiligten investierte Energie, damit das soziale Gewicht bestimmter Konflikte." (DAHRENDORF, 1972, 38)

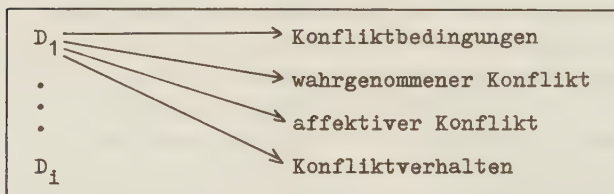
Wenn wir Hypothesen zum Zusammenhang zwischen den genannten unabhängigen Variablen und der Konfliktschwere formulieren wollen, sind die von Dahrendorf genannten

Dimensionen mit zu berücksichtigen. Konfliktschwere soll dabei definiert werden als das **Ausmaß** eines Konfliktes. Bezogen auf die genannten vier abhängigen Variablen bedeutet dies, daß also untersucht werden muß, wie die unabhängigen Variablen

- auf das Ausmaß eines Konfliktes der Bedingungen,
- auf das Ausmaß des wahrgenommenen Konflikts,
- auf das Ausmaß des affektiven Konflikts und
- auf das Ausmaß konflikthaften Verhaltens

einwirken. Ein Vergleich mit DAHRENDORFs Überlegungen zeigt, daß er das Ausmaß an affektivem Konflikt im wesentlichen als Konfliktintensität betrachtet, während das Ausmaß konflikthaften Verhaltens mit seiner Dimension Gewaltsamkeit am ehesten zu vergleichen ist.

Konfliktausmaß



Die Hypothesen zwischen dem Merkmal D_1 und den abhängigen Variablen lauten demnach:

Wenn D_1 , dann ist das Ausmaß an Konfliktbedingungen groß.

Wenn D_1 , dann ist das Ausmaß an wahrgenommenem Konflikt groß.

Wenn D_1 , dann ist das Ausmaß an affektivem Konflikt groß ($\approx$ Konfliktintensität groß).

Wenn D_1 , dann ist das Ausmaß an Konfliktverhalten groß ($\approx$ Gewaltsamkeit bei Konflikten hoch).

Auf die einzelnen Vorschläge zur Messung der unabhängigen Variablen (Determinanten) und der abhängigen

Variablen (Konflikt) wollen wir bei der Darstellung der Hypothesen zu den Zusammenhängen eingehen, wie sie in diesem Abschnitt angedeutet wurden.

3.2 Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in der Organisation

Wir sind jedoch nicht nur an der Determinantenfrage interessiert, sondern auch an den Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in der Organisation. Durch die Verwendung des Begriffes "Reduzierung" von Konflikten soll angedeutet werden, daß hiermit nicht die Frage nach der Lösung von Konflikten im Sinne ihrer vollständigen Beseitigung gemeint ist. Lösung von Konflikten, die eine Konflikt m i n i m i e r u n g anstrebt, beruht auf der Annahme, daß Konflikte a priori pathologische Erscheinungen darstellen, die es zu beseitigen gilt.

Dieser Vorstellung läßt sich entgegenhalten, daß Konflikte sozialen Wandel hervorrufen können. Konflikte verhindern die Verknöcherung eines sozialen Systems dadurch, daß sie Neuerungen hervorrufen. "Der Konflikt ... kann verhindern, daß Einrichtungen und gewohnheitsmäßige Beziehungen die schöpferische Kraft immer mehr verkümmern lassen." (COSER, 1967, 279)

"Der Konflikt ist der Entzündung des Denkens. Er reizt uns zu Beobachtung und Erinnerung. Er spornt zur Erfindung an. Er erweckt uns aus der dumpfen Passivität und läßt uns wachen und planen... Für Gedankenflug und Erfindergeist ist der Konflikt eine Bedingung sine qua non." (DEWEY, 1930, 300) Die stimulierende Wirkung von Konflikten läßt sich auch im wirtschaftlichen und technischen Bereich nachweisen: Die Konflikt erzeugende Tätigkeit der Gewerkschaften hat über eine Erhöhung des Lohnniveaus häufig zu technischem Fortschritt geführt. Eine Lohnerhöhung kann zu einer Ersetzung von Arbeit durch Kapitalinvestitionen führen, was eine Vergrößerung des Gesamtvolumens der Investitionen zur Folge hat. So wurde z. B. die vollständige Mechanisierung des amerikanischen

Kohlenbergbaus auf die Aktivitäten der militanten Gewerkschaften in diesem Bereich zurückgeführt (vgl. COLEMAN, 1943).

Konflikt in "bürokratischen" Organisationen schafft Möglichkeiten zur Vermeidung oder zumindest Verminderung von Ritualismus. "Indem er den Widerstand gegen Neuerung und Veränderung, der eine 'Berufspychose' des bürokratischen Amtsträgers zu sein scheint, angreift und überwindet, trägt er dazu bei, daß das System nicht in der tödlichen Routine der Gewohnheit erstickt und daß in der planenden Tätigkeit schöpferische Kraft und Erfindungsgeist Ausdruck finden können." (COSER, 1967, 283) Schon diese wenigen Hinweise machen klar, daß Konflikte produktiv nutzbar gemacht werden können.

Konflikte können ferner, dadurch, daß sie a u s - g e t r a g e n werden, für die Organisation günstige Folgen nach sich ziehen. Der Konfliktaustragung kommt eine zentrale Bedeutung zu: Die Bereitschaft, Probleme, Schwierigkeiten, Interessendivergenzen und erkannte Mängel offen anzusprechen und sich konfliktträchtigen Situationen auszusetzen, wird immer wichtiger. Dies macht auch eine Untersuchung deutlich, bei der sechs Organisationen sich schnell verändernden Umweltbedingungen gegenüberstehen. Es stellte sich heraus, daß die "erfolgreichen" Organisationen signifikant häufiger Konfliktaustragung praktizierten, während die weniger erfolgreichen Organisationen versuchten, Konflikte herunterzuspielen (smoothing) (LAWRENCE und LORSCH, 1967, 77). Ähnlich konnte festgestellt werden, daß Gruppen, die instruiert wurden, Konflikte auszutragen, statt sich vorschnell Mehrheitsvoten zu beugen, sich bei Problemlösungsaufgaben signifikant häufiger der bestmöglichen Lösung näherten als Gruppen, die nicht dahingehend instruiert worden waren (HALL und WATSON, 1970, 314).

Wenn also die Frage nach den Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten gestellt wird, kann es sich nicht darum handeln, die Organisation zu einem "konfliktfreien" Raum zu machen. Es kann sich lediglich darum handeln, solche Konflikte zu reduzieren, die sich auf von der Organisation angestrebte Ziele negativ auswirken¹⁾. Konfliktreduzierung ist demnach nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck oder zu mehreren Zwecken. Konflikte sollen nur insoweit reduziert werden, als sie einer Verwirklichung dieser Ziele im Wege stehen. Welchen Zielen könnte eine so verstandene Konfliktreduzierung dienen?

Vereinfacht lassen sich zwei Ziele, die in Organisationen verfolgt werden, nennen:

- (1) Zum einen wird eine Humanisierung der Arbeitswelt angestrebt; darunter ist zu verstehen, daß die in den Organisationen arbeitenden Menschen ihre Persönlichkeit entfalten können, d. h. mehr Raum zur Selbstverwirklichung erhalten.
- (2) Zum anderen geht es darum, die Leistungsfähigkeit von Organisationen zu erhöhen; darunter ist sowohl Schnelligkeit, Sicherheit und Reibungslosigkeit der Aufgabenerfüllung als auch mehr Flexibilität, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft zu verstehen.

Sofern Konflikte die Leistungsfähigkeit der Organi-

1) Vgl. hierzu auch die Überlegungen, die KRÜGER (1972, 116-120) zur Konzeption des optimalen Konflikts anstellt: In dieser Konzeption werden (1) Konflikte nicht a priori als Störgrößen betrachtet; (2) Konflikte werden nicht langfristig und endgültig "gelöst", sondern es wird versucht, die Produktivkraft von Konflikten zu nutzen; (3) es wird versucht, für die ganze Organisation ein richtiges "Load" an Konflikt zu erzeugen. - Problematisch an dieser Konzeption des optimalen Konflikts ist, daß dieser, was der Verfasser auch zugibt, nicht präzise definiert wird. Aus diesem Grunde verzichten wir hier auf ein näheres Eingehen auf dieses Konzept.

sation und die Humanisierung der Arbeitsbedingungen gefährden, sind sie zu reduzieren.

Aufgrund der hier vorgenommenen Begründung für Reduzierung von Konflikten müßte eigentlich für jeden Konflikt, dessen Determinanten ermittelt worden sind, die Frage beantwortet werden, welche Wirkung er auf das Leistungsziel und das Humanisierungsziel hat. Eine Beantwortung dieser Wirkungsfrage kann hier nicht erfolgen. Die vorangegangenen Ausführungen zum "Warum" der Konfliktreduzierung sollten auf den Mittelcharakter der Konfliktreduzierung aufmerksam machen.

In der vorliegenden Arbeit soll es nur darauf ankommen, grundsätzliche Möglichkeiten zur Reduzierung von Konflikten in der Organisation aufzuzeigen. Dabei müßten folgende Fragen geprüft werden:

a. Sind die angegebenen Möglichkeiten auch wirklich in der Lage, das Ziel der Reduzierung von Konflikten zu erreichen? Eine Beantwortung dieser Frage verlangt die Kenntnis der Determinanten von Konflikten. Es muß ferner geklärt werden, auf welche Weise die Determinanten zu beeinflussen sind¹⁾.

b. Haben Reduzierungsmöglichkeiten time-lags? Will

1) Den Zusammenhang zwischen Determinantenfrage (Ursachenfrage) und Reduzierungsfrage (Mittelfrage) soll folgendes Beispiel deutlich machen: Interessendivergenzen (unabhängige Variable) führen zu verbalen Auseinandersetzungen (abhängige Variable). Es ist die Frage zu stellen: Wie lassen sich die Interessendivergenzen reduzieren? Als Reduzierungsmittel werden Verhandlungen vorgeschlagen. Es wäre also zu prüfen, welcher Zusammenhang zwischen Verhandlungen und Interessendivergenzen besteht. Die Frage lautet hier: Sind Verhandlungen in der Lage, Interessendivergenzen zu beseitigen? Es müßte auch die Frage nach den Bedingungen gestellt werden, unter denen dies erreicht wird.

man die Eignung von Mitteln zur Erreichung bestimmter Ziele überprüfen, so kommt dem zeitlichen Aspekt besondere Bedeutung zu, da der Einsatz vieler Mittel erst nach einer gewissen Zeit erfolgen kann oder bei sofort einsetzbaren Mitteln unterschiedlich lange Wirkungszeiten auftreten.

- c. Sind die Mittel zur Reduzierung von Konflikten dosierbar und variabel? Bei letzterem geht es um die Frage, ob die Veränderung eines Mittels in jeder Richtung möglich ist. Viele Mittel sind nur in einer Richtung zu verändern, d. h. es ist unmöglich, sie, wenn man sie einmal angewandt hat, zurückzunehmen.
- d. Sind die vorgeschlagenen Mittel systemkonform? Es dürfte einleuchtend sein, daß systemkonforme systemsprengenden vorgezogen werden.
- e. Ist das vorgeschlagene Mittel auch "politisch" einsetzbar? Hierbei geht es um die Frage, ob sich das Mittel auch durchsetzen kann. Es muß abgeschätzt werden, welche Durchsetzungswiderstände zu erwarten sind.

Erst mit der Beantwortung dieser Fragen würde es möglich, die faktische (nicht nur die potentielle) Eignung von Mitteln zur Reduzierung von Konflikten in der Organisation einzuschätzen¹⁾. In dieser Arbeit

- 1) (1) Mit der Beschränkung auf die Frage der Eignung von Mitteln zur Konfliktreduzierung entfällt eine Diskussion des Gehalts der beiden angegebenen "Oberziele" - Humanisierung und Leistung - . Ferner soll auch nicht eingegangen werden auf das Problem des Zusammenhangs dieser beiden Ziele. Diskutiert wird dabei die Frage, ob und inwieweit Humanisierung und Leistung überhaupt verträglich sind: Die konträren Thesen in diesem Zusammenhang sind:
- Mehr Humanisierung führt zu mehr Leistung, weil beispielsweise eine erhöhte Chance zur Selbstentfaltung zumindest auf die Leistungsbereitschaft einen positiven Einfluß ausübt.
 - Die Gegenthese lautet: Eine verstärkte Verfol-

können wir allerdings nur der ersten Frage (a) nachgehen; die Beantwortung der Fragen (b) bis (e) würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Dies bedeutet selbstverständlich, daß damit unsere Aussagen begrenzt sind.

Anmerkung 1, Fortsetzung

gung des Leistungsziels ist nur durch inhumanere Arbeitsbedingungen zu erreichen.

Vergleiche zu dieser Problematik: GEBERT, 1974, 21.

(ii) Es entfällt damit auch die Erörterung der Frage, inwieweit Konflikte die Leistungsfähigkeit einer Organisation mindern und die Humanisierung beeinträchtigen. Dies wäre eine Frage der Wirkungen von Konflikten.

4. Determinanten von Konflikten in der Organisation

4.1 Probleme

Bei der Ermittlung und Analyse der Determinanten von Konflikten treten einige Probleme auf, die uns zu Beginn einer Betrachtung wert sind. Es sind dies folgende Probleme:

- Lassen sich Konflikt determinanten auf einige wenige "generelle" Ursachen zurückführen?
- Es stellt sich das Problem der Auswahl und Ordnung der in die Analyse von Konflikten in der Organisation einzubeziehenden Faktoren.
- Schließlich geht es um die Frage der Interdependenz der unterschiedlich determinierten Konflikte, womit gemeint ist, daß z. B. strukturbedingte Konflikte intra-individuelle Konflikte hervorrufen können.

4.1.1 Das Problem genereller Konfliktursachen

Die Determinanten von Konflikten sind äußerst vielfältig, und es überrascht daher nicht, wenn der Versuch unternommen wird, die Fülle der Ursachen zu Typen bzw. Klassen zusammenzufassen. Den Klassifikationsversuch von FÜRSTENBERG (1964) haben wir bereits kennengelernt. (siehe 3.1). Dort werden drei Bereiche von Determinanten angenommen, nämlich Determinanten der institutionellen Rahmenordnung, Determinanten, die sich aus dem sozialen Interaktionsgefüge ergeben, und solche, die mit dem Individuum zusammenhängen. Angesichts der Fülle der Konflikt determinanten drängt sich deshalb die Frage auf, ob sie zurückgeführt werden können auf einige "generelle" Determinanten.

Gegen die Beantwortung einer solchen Frage ist einzuwenden, daß sie kaum zu beantworten ist, denn sie zwingt zu einem unendlichen Regreß. Dennoch scheint

es nützlich, die vielen möglichen Konfliktursachen bis zu - allerdings immer nur vorläufigen - "Endpunkten" zurückzuverfolgen¹⁾).

KRÜGER nennt folgende generelle Konfliktursachen:

- Diskrepanz zwischen den erstrebten Zielen und den Möglichkeiten der Zielerreichung, d. h. das Spannungsverhältnis zwischen Zielen und Mitteln;
- Komplexität und Multipersonalität der Organisation;
- Umweltverbundenheit der Organisation;
- Unvollkommenheit von Information.

Die erstgenannte Konfliktursache resultiert aus dem Sachverhalt, "daß das Ausmaß der Bedürfnisse bzw. der Zielumfang einzelner Individuen und Gruppen die zur völligen Bedürfnisbefriedigung resp. Zielerreichung vorhandenen Möglichkeiten regelmäßig übersteigt." (KRÜGER, 1972, 25)

Daß Multipersonalität und Komplexität eine wichtige generelle Konfliktursache darstellt, macht schon die Überlegung deutlich, daß viele Konflikte in "Ein-Mann-Unternehmungen"²⁾ bzw. Organisationen" nicht auftreten würden. Wo viele Personen zusammenarbeiten, kommen unterschiedliche Auffassungen, Werte und Ziele auf. Konflikte, die im Zusammenhang mit der Strukturierung der Organisation, Kompetenzabgrenzung und Machtverteilung stehen, sind als Resultat von Multi-

- 1) "Ein Zurückverfolgen der vielen aufgeführten möglichen Konfliktursachen bis zu verschiedenen als befriedigend angesehenen 'Endpunkten' ist wichtig, um sich ein Bild von der Bedeutung und Einordnung des Konfliktphänomens in der Unternehmung machen zu können." (KRÜGER, 1972, 24)
- 2) Die Vorstellung von einer "Ein-Mann-Organisation" ist natürlich eine gedankliche Fiktion. Ihr liegt allerdings die "reale" Vorstellung zugrunde, daß zum Beispiel Entscheidungsprozesse mit wenigen Entscheidern - im Extrem einem - anders verlaufen als mit vielen Entscheidern.

personalität und Komplexität anzusehen.

Es würden auch weniger Konflikte auftreten, wenn Organisationen geschlossene Systeme wären, Systeme also, die keinen Kontakt zur Außenwelt haben. "Eine solche 'Robinsonunternehmung' hätte keine aus Machtkämpfen mit Konkurrenten, Einflußversuchen der Öffentlichkeit etc. resultierenden Konflikte." (KRÜGER, 1972, 26)

Schließlich führen unvollkommene Informationen zu Konflikten. Unvollständigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit von Informationen sind häufig Quellen von Konflikten in der Organisation.

Es wird die Behauptung aufgestellt, daß diese genannten generellen Konfliktursachen unaufhebbar sind. "Solange und soweit in einem Kultursystem Bedürfnisorientierung herrscht, solange und soweit der einzelne umweltverbunden agieren muß und zur Erreichung seiner Ziele der Mitwirkung anderer Personen bedarf und solange er unter unvollkommener Information arbeitet, solange wird es Konflikte geben. Wollte man Konflikte endgültig lösen, so käme man nicht umhin, diese vier Faktoren zu beseitigen." (KRÜGER, 1972, 27) Zwar sind diese generellen Ursachen unaufhebbar, doch bedeutet dies nicht, daß nicht spezielle Konfliktursachen beseitigt oder gemildert werden können.

Es soll hier nicht noch einmal die These von der Unaufhebbarkeit der genannten generellen Konfliktursachen erörtert werden. Ihr Sinn besteht wohl darin, darauf hinzuweisen, daß Konflikte eine "soziale Konstante" darstellen. Der Sinn der Annahme genereller Konfliktursachen besteht darin, darauf hinzuweisen, daß die Erklärung und die Reduzierung von Konflikten ein "weites Zurückfragen" erfordern.

4.1.2 Das Problem der Auswahl von Konflikt-determinanten

Das Problem der Auswahl und Ordnung von Variablen stellt sich bei jeder wissenschaftlichen Arbeit. Häufig werden zwei Gruppen von Variablen unterschieden, die auf einen zu erklärenden Sachverhalt Einfluß haben: Merkmale der Persönlichkeit und Merkmale der Situation. Bei den Persönlichkeitsmerkmalen wird auf Motive, Eignungen, Temperament etc. eingegangen. Zu den Merkmalen der Situation lassen sich Gruppenmerkmale und Organisationsmerkmale zählen.

Unserem Versuch, eine Klassifikation der zu analysierenden Konflikt-determinanten zu entwickeln, liegt ein etwas anderes Gliederungsprinzip zugrunde (vgl. die Abbildung Nr. 3 in 3.1). Wir unterscheiden folgende Entstehungsbereiche von Konflikten:

1. die Organisationsmitglieder im Konflikt
2. Konflikte von Gruppen in der Organisation
3. Strukturmerkmale der Organisation als Konflikt-determinanten¹⁾

-
- 1) Bei der Analyse sozialer Systeme entsteht also das "Mehrebenenproblem". Es wären auch andere Unterscheidungen von Ebenen möglich. Häufig werden nur zwei unterschieden: das Individualverhalten und das Gruppenverhalten. RILEY (1963) unterscheidet vier Ebenen der Analyse: "First, an individual analysis deals exclusively with individuals in roles - disregarding the groups to which the individuals belong ... Second, a contextual analysis also focuses on the individual, but it locates and explains the individual's role with reference to its group context ... Third, a group analysis deals exclusively with the higher-level systems (groups) - disregarding the individuals who compose each group ... Fourth, a structural analysis focuses on the group but with some reference to the differentiated roles that interrelate to form the group's internal structure." (701 f.)

Durch eine Einbeziehung des Rollenaspekts in unsere erste Ebene haben wir RILEYs beide erstgenannten Ebenen zu einer zusammengefaßt.

Die Trennung dieser drei Bereiche ist als eine *a n a l y t i s c h e* zu verstehen. Dies wird deutlich, wenn wir uns vor Augen halten, daß Organisationsmitglieder nicht isoliert Konflikten ausgesetzt sind. Die Organisationsmitglieder sind immer zugleich auch Gruppenmitglieder. Strukturmerkmale ihrerseits haben Einfluß auf die Gruppen in der Organisation und mithin auch auf das Organisationsmitglied. Diesem Umstand wird dadurch Rechnung getragen, daß wir auf einen weiteren Konfliktbereich eingehen:

4. Interdependenzen zwischen den Konfliktbereichen¹⁾

Wenn im ersten Konfliktbereich, der sich mit den Organisationsmitgliedern im Konflikt befaßt, eingegangen wird auf

- Determinanten intra-individueller Konflikte,
- Persönlichkeitsvariablen als Konflikt determinanten,
- Rollenkonflikte und

- Konflikte zwischen Individuum und Organisation, dann deutet dies an, daß Konflikt hier aus der Sicht des Individuums gesehen und untersucht wird. Im zweiten Bereich wird dann eingegangen auf Konflikte aus der Sicht der Gruppe. Dabei soll dann unterschieden werden zwischen

- Konflikten in der Gruppe,
- Konflikten zwischen Gruppen und
- umweltbedingten Konflikten.

Die hier diskutierten Konflikte ergeben sich aus der Gruppenmitgliedschaft von Organisationsmitgliedern. Im dritten Bereich wird schließlich der Einfluß von Strukturmerkmalen der Gesamt-Organisation auf Konflikt untersucht.

4.1.3 Das Problem der Interdependenz

Unter dem Problem der Interdependenz von Konflikten

1) Auf verschiedene Interdependenzen soll in den einzelnen Kapiteln von Fall zu Fall, wo sie uns besonders aufgefallen sind, hingewiesen werden.

ist zu verstehen, daß die vielfältigen Konflikte in der Organisation gegenseitig aufeinander wirken können. Um dieses Problem deutlicher zu machen, ist es nötig, auf einige Versuche zur Klassifizierung sozialer Konflikte einzugehen. Aus diesen Klassifizierungen geht hervor, wie viele Möglichkeiten der Interdependenz angesichts der Vielfalt der Konflikte existieren.

Eine Klassifikation von Konflikten in Organisationen nach den Konfliktparteien erscheint fruchtbar, weil von der Art der Konfliktpartei sowohl Konfliktablauf als auch mögliche Konfliktlösungen beeinflusst werden (vgl. hierzu und zum folgenden BIDLINGMAIER, 1968, 94 ff.). Bei einer "subjektbezogenen" Konfliktanalyse ist es nötig, Informationen darüber zu gewinnen, **w e r** Konfliktpartei ist (im konkreten Falle). Hierbei treten mitunter Schwierigkeiten auf, denn es kann sich herausstellen, daß die in Erscheinung tretenden Akteure lediglich "Strohmannen" sind, während die eigentlichen Konfliktparteien im Hintergrund bleiben. Wenn wir die wirklichen Konfliktparteien kennen, dann erscheint die Klassifikation der sozialen Konflikte nach dem **U m f a n g** und dem **R a n g** der handelnden Einheiten zweckmäßig.

(a) Nach dem Umfang der Konflikteinheiten

DAHRENDORF (1961, 203 f.) klassifiziert Konflikteinheiten nach ihrem Umfang und kommt dabei zu folgender Einteilung:

- Konflikte innerhalb und zwischen einzelnen Rollen:
Intra- und Inter-Rollenkonflikte,
- Konflikte innerhalb einzelner Gruppen,
- Konflikte zwischen organisierten und nichtorganisierten Gruppierungen innerhalb regionaler oder institutioneller Gesellschaftssektoren,
- Konflikte zwischen Gruppierungen (organisiert und/oder nichtorganisiert), die sich auf eine ganze

Gesellschaft im Sinne einer territorialen staatlichen Einheit erstrecken,

- Konflikte, die innerhalb größerer Einheiten von Verbindungen zwischen zwei oder mehreren Staaten entstehen.

Diese Einteilung ist für eine Untersuchung von Konflikten in Organisationen mit den ersten beiden Punkten relevant. Konflikte zwischen Organisationen bleiben hier außer acht (Punkte drei, vier und fünf).

Nach dem Aspekt des Umfangs der Handlungseinheiten können Konflikte unterschieden werden zwischen annähernd gleichstarken Parteien und solchen, die unterschiedliche Größe aufweisen:

(i) Konflikte zwischen Konflikteinheiten gleichen Umfangs:

- Inter-Individuenkonflikte: Die Konflikteinheiten sind Einzelpersonen
- Inter-Gruppenkonflikte: Die Konflikteinheiten bestehen aus Gruppen (= Personenmehrheiten)
- Inter-Organisationskonflikte: Hier handelt es sich um Konflikte zwischen rechtlich selbständigen Organisationen.

(ii) Konflikte zwischen Konflikteinheiten verschiedenen Umfangs:

- Individual-/Gruppenkonflikte
- Individual-/Organisationskonflikte
- Gruppen-/Organisationskonflikte

An der Unterscheidung zwischen Konflikteinheiten gleichen und verschiedenen Umfangs ist zweierlei von Interesse: Erstens könnte eine solche Unterscheidung gerechtfertigt werden mit dem Hinweis auf die Hypothese, daß Konflikte zwischen Parteien gleichen Um-

fangs tendenziell zu anderen Lösungsformen führen als Konflikte zwischen Konflikteinheiten verschiedenen Umfangs.

Zweitens erfordert der Begriff der Umfangsgleichheit eine Präzisierung, da bei Konflikten zwischen Gruppen oder Organisationen eine zahlenmäßige Gleichgewichtigkeit nicht ohne weiteres gewahrt ist.

(b) Nach dem Rang der Konflikteinheiten

Ein weiteres Klassifizierungsmerkmal, neben dem Umfang der Konflikteinheiten, bildet der Rang der am Konflikt Beteiligten. Hier lassen sich wieder mit DAHRENDORF (1961) zwei Grundformen denken:

- Konflikte zwischen r a n g g l e i c h e n Gegnern.
- Konflikte zwischen r a n g u n g l e i c h e n Gegnern.

Eine Rangungleichheit der Konflikteinheiten kann verschiedenartig begründet werden. In Organisationen sind Rangunterschiede meist durch höhere oder niedrigere Positionen der Konflikteinheiten in der Hierarchie bedingt. Ferner können Rangunterschiede - unabhängig von den formal bedingten Positionsunterschieden - durch die Ausübung von Tätigkeiten entstehen, die für das "Überleben" der Organisation besonders wichtig sind. So erlangt beispielsweise die Finanzabteilung bei einer drohenden Illiquidität eine Vorzugsstellung. Sofern es sich bei den Konflikteinheiten um Individuen handelt, entstehen Rangungleichheiten auch durch unterschiedliches Alter, soziale Herkunft, Länge der Betriebszugehörigkeit, Ansehen bzw. Prestige innerhalb und außerhalb der Organisation.

Die erfolgte Darstellung einiger Klassifizierungsmöglichkeiten zeigt, daß bei der Vielfalt der Konflikte das Problem der Interdependenz auftritt. Denn grundsätzlich kann jeder Konflikt mit jedem anderen Kon-

flikt in einer Beziehung stehen. Daraus ergäbe sich die Aufgabe, die Verflechtung und die Wirkungsrichtungen aufzuzeigen. Beispielsweise wäre zu fragen, welche Wirkungen und Wechselwirkungen treten zwischen einem intraindividuellen und einem interindividuellen Konflikt auf. In der vorliegenden Arbeit wird das Problem der Interdependenz zwar gesehen, jedoch ist hier ein anderer Schwerpunkt gewählt. Es geht um die Entdeckung von Konfliktdeterminanten. Die Untersuchung der Interdependenz betrifft mehr die Frage der Wirkung von Konflikten.

4.2 Die Organisationsmitglieder im Konflikt

In diesem Abschnitt wird eingegangen auf den intra-individuellen Konflikt (4.2.1), wobei neobehavioristische Ansätze und kognitive Ansätze zur Erklärung dieses Konfliktes im Vordergrund stehen. Ferner ist zu fragen, welchen Einfluß Persönlichkeitsmerkmale auf Konflikt ausüben (4.2.2). Dann erfolgt eine Beschäftigung mit Rollenkonflikten der Organisationsmitglieder (4.2.3). Schließlich soll der Konflikt zwischen "Individuum" und "Organisation" erörtert werden (4.2.4).

4.2.1 Intra-individueller Konflikt

Intra-individueller Konflikt liegt vor, wenn das Organisationsmitglied inkompatiblen Zielen, Werten, Interessen und Erwartungen ausgesetzt ist. Immer wieder erlebt das Organisationsmitglied Konflikte. Der Personalchef steht vor der Entscheidung, ob er einen betriebstreuen Mitarbeiter, der aber wenig leistet, entlassen soll und dafür einen leistungsfähigen Outsider einstellen soll. Das Individuum ist dem Druck vieler Gruppen ausgesetzt, zu denen es gehört, und es muß den Erwartungen unterschiedlichster - oft widersprechender - Art versuchen gerecht zu werden. Der gesamte Prozeß der Sozialisation auch und gerade in der Organisation kann als ein Konflikt zwischen Individuum und Gesellschaft, vertreten durch die Organisation, der im Individuum ausgetragen wird, angesehen werden. So ist FREUD (1963) sogar so weit gegangen zu sagen, daß die Zivilisation selbst ein Produkt der Kluft zwischen den - inkompatiblen - biologischen Bedürfnissen und dem Erfordernis nach sozialer Konformität darstellt.

(1) Intraindividuelle Zielkonflikte

Mit LEWIN (1935) sind drei Arten intraindividueller Zielkonflikte zu unterscheiden:

1. der Konflikt zwischen der Tendenz, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und der gleichzeitig vorhandenen Tendenz, dieses Ziel zu meiden;
2. der Konflikt zwischen zwei positiv bewerteten Zielen;
3. der Konflikt zwischen zwei negativ bewerteten Zielen.

Diese Konfliktarten sind bekannt geworden als Appetenz-Aversions-, Appetenz-Appetenz- und Aversions-Aversions-Konflikte.

Ein Appetenz-Aversions-Konflikt, bei dem ein Ziel zugleich anziehend und abstoßend ist, liegt beispielsweise bei folgender Situation vor: Ein schüchterner Mitarbeiter möchte auf der einen Seite einen höheren Lohn fordern, aber auf der anderen Seite fürchtet er sich davor, dies zu tun. Er will beides: das Büro des Chefs aufsuchen, um mit ihm über sein Anliegen zu sprechen, und er will es meiden.

Der Appetenz-Appetenz-Konflikt, bei dem zwei Ziele gleichzeitig angestrebt werden, wird oft mit Hilfe der Fabel vom Buridanschen Esel demonstriert, der genau zwischen zwei verlockend duftenden Heuhaufen verhungert.

Die Situation eines Aversions-Aversions-Konflikts ist dann gegeben, wenn ein Mitarbeiter zwischen der Befolgung eines unangenehmen Befehls und der Aussicht auf Bestrafung bei Nichtausführung des Befehls zu wählen hat.

Im folgenden sind experimentelle Arbeiten darzustellen, die zur Erforschung der genannten Zielkonflikte beigetragen haben. In der Konfliktforschung befaßt sich ein Experiment immer dann mit Konfliktverhalten, "wenn es eine Verhaltensstudie in solchen Situationen ist, in denen eine Reaktionstendenz mindestens einer anderen entgegengesetzt ist, die so stark ist, daß

durch die erkennbare Veränderungen des Verhaltens eintreten." (BROWN, 1957, 135, übersetzt von FEGER, 1964, 425) Folgende vier Grundannahmen bilden das Kernstück der Konflikttheorie MILLERs (1944 und 1959):

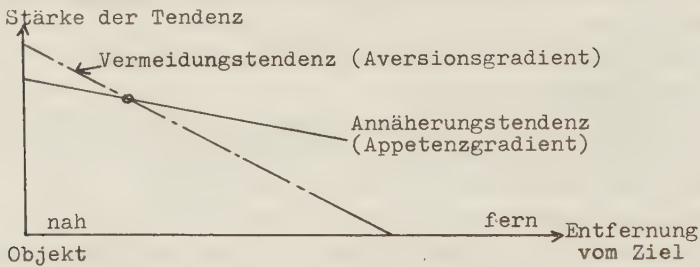
- (1) Die Tendenz, ein Ziel zu erreichen, ist um so stärker, je mehr eine Annäherung an das Ziel erfolgt (Appetenzgradient).
- (2) Die Tendenz, von einem Objekt, das gemieden werden soll, sich zu entfernen, ist um so stärker, je näher ihm das Subjekt ist (Aversionsgradient).
- (3) Die Stärke der Vermeidungstendenz nimmt mit der Nähe des Ziels in größerem Maße zu als die Stärke der Annäherungstendenz. Diese Annahme bedeutet, daß der Aversionsgradient steiler ist als der Appetenzgradient.
- (4) Die Stärke der Annäherungs- und Vermeidungstendenzen ändert sich mit der Stärke des Triebes, auf dem die Tendenz basiert. Zunehmende Stärke des Triebes hebt die Höhe des gesamten Gradienten (vgl. MILLER, 1959, 205).

Die erste Annahme wurde mit folgender Versuchsanordnung überprüft (vgl. zum folgenden auch FEGER, 1964): Albinoratten lernten, am Ende eines Laufweges Futter zu finden. Bei ihrem Lauf zur Zielbox waren sie versehen mit einem Geschirr, das an ein Gerät zur Messung der Zugstärke angeschlossen war. Die Daten ergaben eine Zunahme des Zuges mit der Nähe zum Ziel. Dieses Ergebnis wurde mehrmals bestätigt.

Mit einer analogen Versuchsanordnung, wobei die Aversionstendenz durch Elektroschock am Ende des Laufweges hervorgerufen wurde, konnte die zweite Grundannahme überprüft werden. Ihre Gültigkeit wurde ebenfalls mehrmals bestätigt. So konnte zum Beispiel BUCHWALD (1953, zit. nach FEGER, 1964, 427) zeigen, daß Ratten um so schneller liefen, je stärker sie geschockt wurden und je näher sie am Schockpunkt in den Laufweg gesetzt wurden.

Die dritte Annahme soll zunächst durch eine graphische Darstellung verdeutlicht werden:

Abbildung Nr. 5: Der Appetenz-Aversions-Konflikt



Quelle: Vgl. MURRAY, 1968, 222

Während Einigkeit über die Geltung der erstgenannten Annahmen besteht, nimmt die dritte Annahme, die ja für die Erklärung der Entstehung von Zielkonflikten entscheidend ist, eine Sonderstellung ein. Die Annahme der größeren Steilheit des Aversionsgradienten, was eine Überschneidung der beiden Gradienten zur Folge hat, ist nicht eindeutig bestätigt worden. Auch die Erklärung der größeren Steilheit des Aversionsgradienten bereitet Schwierigkeiten. MILLER (1959) erklärte diese Annahme dadurch, daß Aversion eine Reaktion auf den gelernten Trieb Furcht ist, während Hunger ein primärer Trieb ist; gelernte Triebe werden proportional zur Entfernung vom Punkt der Verstärkung schwächer. Die Ergebnisse einiger Experimente können zwar als Bestätigung dieser These angesehen werden, dennoch kann sie nach FEGGER (1964, 427) nicht als eindeutig bestätigt und unbestritten angesehen werden.

Neben der Annahme einer größeren Steilheit des Aversionsgradienten ist zu erklären, warum die Versuchstiere sich am hypothetischen Kreuzpunkt der beiden

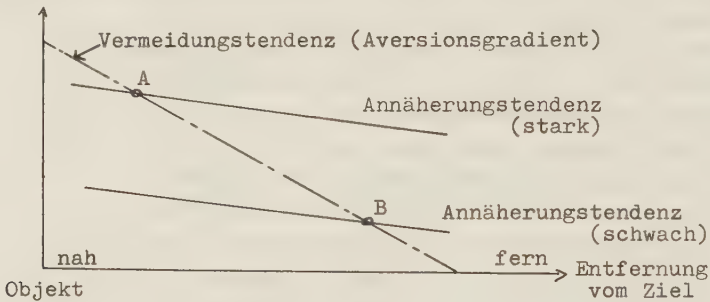
Gradienten sich um diesen hin und her bewegten. Denn nach der Theorie müßten die Versuchstiere genau im Überschneidungspunkt der beiden Gradienten stehenbleiben, in Wirklichkeit kommt es jedoch zu einem Schwanken bzw. "Oszillieren" um diesen Punkt. Zwei Hypothesen werden zur Erklärung der um den Kreuzpunkt auftretenden Schwankungen vorgebracht: Zum einen wird ein Oszillieren der zugrundeliegenden Triebe angenommen und zum anderen wird ein "Überschießen" der dominanten Verhaltenstendenz postuliert (vgl. MILLER, 1944, 437 f.). Letztere Annahme ist damit zu begründen, daß eine einmal eingeleitete Handlung den zusätzlichen Anreiz erzeugt, diese Handlungstendenz beizubehalten, was dann zu einem Überschießen der gerade dominanten Handlungstendenz führt.

Die vierte Grundannahme, derzufolge die Höhe der Appetenz- und Aversionsgradienten variiert mit der wechselnden Stärke der ihnen zugrundeliegenden Triebe, wurde mit folgender Versuchsanordnung überprüft: Zwei Gruppen von Ratten wurden mit unterschiedlicher Stärke geschockt. Es stellte sich heraus, daß die stärker geschockten heftiger zogen. Wenn angenommen werden kann, daß die Zugstärke ein Indikator für die Triebstärke ist, kann diese Hypothese als bestätigt gelten.

Die folgende Abbildung zeigt den Effekt, wenn die Stärke der Appetenz tendenz gesteigert wird. Wenn die Appetenz tendenz steigt, verschiebt sich der Gradient parallel nach oben und der Schnittpunkt (A) mit dem Aversionsgradienten liegt dem Zielobjekt viel näher. Das Versuchstier nähert sich dem Ziel stärker an; gleichzeitig aber empfindet es eine größere Furcht als vorher (in Punkt B).

Abbildung Nr. 6: Veränderung der Triebstärke

Stärke der Tendenz



Quelle: Vgl. MURRAY, 1968, 223

MILLER (1944, 436 ff.) leitet aus den Grundannahmen die Existenz von vier Konfliktarten ab, von denen drei zu Beginn des Abschnitts bereits definiert wurden. Neben dem Appetenz-Appetenz-, dem Aversions-Aversions-, dem Appetenz-Aversions-Konflikt wird das Vorhandensein von doppelten Appetenz-Aversions-Konflikten postuliert. Zu einem doppelten Appetenz-Aversions-Konflikt kommt es, wenn zu mehreren Gegebenheiten sowohl gleichzeitig Appetenzen und gleichzeitig Aversionen bestehen¹⁾.

Bei all diesen Konfliktarten ist die Lage des Konfliktpunktes für das Konfliktverhalten entscheidend, d. h. jenes Punktes, an dem die Gradienten sich überschneiden. Aufgrund der Gradiententheorie des Konflikts tritt beim Appetenz-Appetenz-Konflikt ein *labiles* Gleichgewicht (beim Konfliktpunkt) auf. Beim Aversions-Aversions-Konflikt hingegen wird ein *stabiles* Gleichgewicht vorausgesagt. Für den Appetenz-Aversions-Konflikt zeigte sich, daß die Versuchstiere am hypothetischen Kreuzungspunkt des Appetenz- und des Aversionsgradienten, dessen Lage der

1) Auf diese Konfliktart sei jedoch nicht weiter eingegangen. Sie ist hier nur der Vollständigkeit halber genannt.

von der Theorie vorhergesagten entsprach, stoppten.

Experimente beim Menschen haben diese an Versuchstieren gewonnenen Ergebnisse bestätigt: BARKER (1942, zit. nach ROCHEBLAVE-SPENLÉ, 1973, 83) setzte zehnjährige Jungen Konfliktsituationen aus. In einem Versuch zeigte er ihnen zwei unterschiedliche, aber gleich gut schmeckende Getränke, zwischen denen die Jungen zu wählen hatten. Hier ging die Wahl zwischen beiden Getränken rasch vonstatten, was als Indiz für keinen besonders ausgeprägten Konflikt angesehen wurde. In einem weiteren Versuch mußten die Jungen zwischen zwei schlecht schmeckenden Getränken wählen. Hier dauerte die Wahl bedeutend länger, was als Indiz für einen stärker ausgeprägten Konflikt galt. Das Phänomen des Oszillierens konnte jedoch auch dann festgestellt werden, wenn es darum ging, zwischen zwei gleich positiven Zielen zu wählen. Allerdings war es weniger ausgeprägt als in den Wahlen zwischen zwei negativ bewerteten Zielen.

Ein weiteres Beispiel für die Anwendung der MILLERschen Konflikttheorie bringt MALEWSKI (1967, 62 f.). Die Theorie der Ziel- bzw. Motivkonflikte läßt sich besonders auf Situationen beziehen, in denen ein Individuum vor einer Aufgabe steht, bei der es beweisen muß, was es kann. Solche Situationen rufen leicht einen Konflikt zwischen dem Ziel, ein möglichst gutes Resultat zu erzielen, und der Angst zu versagen hervor. Würde das erste dieser Motive ausschließlich wirken, dann wäre das Ergebnis um so besser, je begabter das einzelne Individuum wäre. "Jedoch können Handlungen, die dem Nachweis der eigenen Fähigkeiten dienen, durch Angst gehemmt werden, und zwar um so mehr, je stärker diese Angst ist. Ein sehr begabter Mensch mag nicht imstande sein, etwas zu schreiben, weil in dem Augenblick, wenn er sich ans Schreiben macht, die Angst seine Denkfähigkeit lähmt." (MALEWSKI, 1967, 62)

Je mehr Angstreize eine Situation hat, desto mehr nimmt die intellektuelle Leistungsfähigkeit einer Person ab, die ihr Können unter Beweis stellen muß. Diese These wurde durch ein Experiment von POTOCKA-HOSER (1963, zit. nach MALEWSKI, 1967) bestätigt. Dort mußte eine Untersuchungsgruppe von 17- - 18jährigen Berufsschülern Aufgaben in Anwesenheit einer Kommission lösen. Man spornte die Gruppe zu möglichst rascher Lösung der gestellten Aufgaben an und erklärte ihr, daß die Resultate an der Tafel veröffentlicht werden würden. Die Zeit, die die Untersuchten zur Lösung der Aufgaben brauchten, wurde in aller Offenheit mit der Stoppuhr gemessen. Die Kontrollgruppe mußte die Aufgaben nur in Anwesenheit des Untersuchungsleiters lösen, wobei dieser sie zwar zu einer schnellen Lösung anspornte, jedoch darauf hinwies, daß die Aufgaben ziemlich leicht seien und die erbrachten Ergebnisse keinerlei Einfluß auf die Zensuren haben würden. Die Lösungszeit für die Aufgaben wurde hier heimlich gemessen. Aus der Schilderung des Experiments geht hervor, daß in der Versuchssituation wesentlich mehr Angstreize enthalten waren als in der Kontrollsituation. Die Unterschiede in der Leistung - gemessen durch das arithmetische Mittel (AM) der Lösungszeit für die Aufgaben - zeigt die folgende Tabelle:

Tabelle 1: AM der Lösungszeit für die Aufgaben in der Versuchsgruppe und in der Kontrollgruppe

	n	Aufgabe 1	Aufgabe 2
Versuchsgruppe	48	87 sek.	166 sek.
Kontrollgruppe	20	52 sek.*	98 sek.**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

Quelle: MALEWSKI, 1967, 63

Die Kritik an der Gradiententheorie des Konflikts setzt vor allem an zwei Punkten ein: Zum einen werden Einwendungen gemacht gegen die Leistungsfähigkeit der Experimentalordnungen und zum anderen wird auf das Problem hingewiesen, eine Generalisierung vom Verhalten der Versuchstiere auf das des Menschen vorzunehmen.

Was die Leistungsfähigkeit von Experimentalanordnungen betrifft, so lautet ein erster Einwand, daß in den Experimenten eine künstliche Reizverarmung und eine partielle Übermotivation hervorgerufen wird. Die Versuchstiere werden in eine Situation gebracht, die so konstruiert ist, daß nur zwei Verhaltensweisen möglich sind (Rückzug bzw. Flucht aus dem Felde ist zum Beispiel nicht möglich). Ferner werden Bedingungen hervorgerufen - zum Beispiel langer Futterentzug - , die eine starke Motivierung, eine der beiden Verhaltensweisen auszuführen, bewirken sollen. Sowohl die Beschränkung der Verhaltensmöglichkeiten der Versuchstiere als auch Zustände hoher Motivierung führen jedoch zu einer allgemeinen Erregungssteigerung, "die unabhängig von der auf Konflikterzeugung zielenden Gradientenkonstellation zu Stande kommen und deren Symptome sich mit den typischen Konfliktzeichen - falls solche überhaupt existieren - möglicherweise mischen." (REBER, 1973, 183)

Ein zweiter Einwand resultiert aus Untersuchungen über die Präzisierung des Verhältnisses zwischen Appetenz und Aversion. MILLER setzte voraus, daß die Stärke der Appetenz und die Stärke der Aversion sich beim Aufeinandertreffen im Konflikt nicht verändern. Im Anschluß an TOLCOTT (1948, zit. nach FEGGER, 1964, 442) muß hervorgehoben werden, daß die augenblickliche Stärke der Appetenz zunimmt, wenn zugleich Aversion hervorgerufen wird.

Zum Problem der Generalisierbarkeit der Ergebnisse

ist festzustellen, daß prinzipiell Versuchstiere durch Versuchspersonen ersetzt werden können. Das Problem der Übertragbarkeit wurde mehrfach experimentell angegangen (s. o., MURNEY, 1953, HANEK, 1961). Dabei stellte sich die Frage, ob sich die Versuche auch wirklich auf die MILLERSche Theorie bezogen. Mußte nicht zu ihrer Interpretation weit mehr berücksichtigt werden? Ist die Konfliktsituation, mit denen die Versuchspersonen konfrontiert werden, eine ernsthafte, existentiell bedeutsame? "Oder darf man mit MILLER und anderen stillschweigend voraussetzen, daß auf die gleiche Konfliktsituation, den gleichen Konflikttyp, stets gleich reagiert wird, daß also keine wesentlichen Unterschiede zwischen Reaktionen auf Konflikt bestehen können? ... Vielleicht sind die Unterschiede zwischen diesen Reaktionen, die sich z. B. nach dem Grad der erlebten *B e d e u t s a m - k e i t* (gesperrter Druck, C. N.) ergeben, im Tierexperiment nicht zu fassen - gerade sie könnten für den menschlichen Motivkonflikt weit bedeutsamer sein als die Unterscheidung von Aversions-Aversions- und Appetenz-Appetenz-Konflikt." (FEGER, 1964)¹⁾ Damit ist angedeutet, daß die Bedeutsamkeit der dargestellten Konflikttheorie für das menschliche Verhalten noch nicht hinlänglich gezeigt werden konnte. Dennoch stellt sie eine Aufforderung dar zur Weiterentwicklung durch die Berücksichtigung von Variablen aus dem Bereich von Entwicklungs-, Persönlichkeits- und Sozialpsychologie.

Im Anschluß an die Darstellung und Kritik der Zielgradiententheorie des Konflikts werden einige Hypothesen zum intraindividuellen Konflikt formuliert.

1) D. h. daß bei Tierexperimenten unterschiedliche Grade der Bedeutsamkeit eines Konfliktes sehr schwer zu erfassen sind.

Es soll zunächst gefragt werden nach dem Zusammenhang zwischen der Zielanzahl und Konflikt.

Hypothese 1.1:

Wenn die Anzahl der angestrebten Ziele hoch ist, dann ist die Konflikthäufigkeit groß.

Daß diese Hypothese nicht trivial ist, mag ein Blick auf eine Hypothese zur Effektivität von Organisationen, d. h. dem Grad der Zielerreichung, deutlich machen. PRICE (1968, vgl. 44) stellt dazu die Hypothese auf, daß Organisationen, die e i n Ziel haben, wahrscheinlich effektiver sind als Organisationen, die eine Vielzahl von Zielen haben. Dahinter steht die Überlegung, daß das Vorhandensein vieler Ziele die Chance erhöht, daß sich - wenigstens - einige von ihnen gegenseitig ausschließen. Auf diese Weise ist die Wahrscheinlichkeit einer minderen Effektivität - also einer geringeren Zielerreichung - von Organisationen mit vielen Zielen erhöht. Analog läßt sich für Hypothese 1.1 argumentieren: Je größer die Anzahl der Ziele ist, die ein Individuum gleichzeitig anstrebt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß - zumindest einige - Ziele sich widersprechen. Je komplexer also das Zielsystem eines Individuums ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Konflikte auftreten.

Hypothese 1.2:

Je größer die Anzahl konkurrierender Ziele ist, desto größer ist das Konfliktausmaß.

Diese Hypothese stimmt mit der Hypothese von BERLYNE (1974, 55) überein: Das Ausmaß eines Konfliktes steigt mit der A n z a h l konkurrierender Reaktionstendenzen. BERLYNE hat den Beweis erbracht, daß dieser Faktor - neben anderen - eines der am leichtesten meßbaren Anzeichen für Konflikt, nämlich die Verlän-

gerung der Reaktionszeit, beeinflusst. Die Reaktionszeiten von Wahlhandlungen verlängerten sich, wenn die Anzahl der möglichen alternativen Reaktionen von zwei auf vier erhöht wurden.

Zielanzahl kann demnach als eine Bedingung angesehen werden, die das Konfliktausmaß beeinflusst. Je mehr Ziele miteinander konkurrieren, desto größer wird das Ausmaß des wahrgenommenen Konflikts sein.

Ziele werden von den Individuen als unterschiedlich dringlich angesehen und verfolgt. Es entstehen unterschiedliche Prioritäten, die in einer Dringlichkeitsordnung (Rangordnung) von Zielen ihren Ausdruck finden. Je stärker nun die Motivation eines Individuums ist, ein Ziel zu erreichen, desto größer ist die Zieldringlichkeit.

Die folgenden Hypothesen sollen Aussagen machen zum Zusammenhang zwischen der Zielsinglichkeit und Konflikt.

Hypothese 2.1:

Je dringlicher die konkurrierenden Ziele sind, desto größer ist das Konfliktausmaß.

Auch diese Hypothese läßt sich in ähnlicher Form bei BERLYNE (1974, 55) finden: Das Ausmaß eines Konfliktes steigt mit der a b s o l u t e n S t ä r k e der konkurrierenden Reaktionstendenzen. Daß die absolute Stärke der konkurrierenden Reaktionstendenzen die Reaktionszeit ebenfalls beeinflusst, wurde nachgewiesen. Wahlhandlungen dauerten länger, wenn zwei Flecken mäßig intensiven Lichtes jeweils einen Stimulus darstellten, als wenn einzelne Lichtflecken dargeboten wurden. Dies wird verständlich unter der Annahme, daß zwei mit einer bestimmten Reaktion assoziierte Lichtflecken diese Reaktion stärker aktivieren als ein Lichtfleck.

Ferner wird die Hypothese 2.1 auch gestützt durch die vierte Grundannahme der Gradiententheorie, derzufolge sich sowohl die Appetenztenzend als auch die Aversionstendenz mit der Stärke des Triebes, auf dem die Tendenz basiert, ändert.

Hypothese 2.2:

Je mehr die konkurrierenden Ziele als gleich dringlich empfunden werden, desto größer ist das Konfliktausmaß.

Je geringer die Differenz zwischen der Dringlichkeit zweier konkurrierender Ziele, desto größer wird das Konfliktausmaß sein, ist eine alternative Formulierung dieser Hypothese. Bei BERLYNE findet sie sich in folgender Form: Das Ausmaß eines Konfliktes steigt mit der Annäherung an die Stärkegleichheit der konkurrierenden Reaktionstendenzen. Zur Überprüfung der Hypothese wurden die Reaktionszeiten von gesteuerten und von freien Wahlhandlungen untersucht. Bei einer gesteuerten Wahlhandlung wird die Versuchsperson darüber informiert, daß von einer Anzahl von Stimuli, die alternativ dargeboten werden, grundsätzlich jeder erscheinen könnte. Zu jedem bestimmten Reiz - z. B. ein blaues Licht - muß die Versuchsperson die entsprechende Reaktion - z. B. Niederdrücken einer Morsetaste - ausführen, sobald sie den Reiz erkannt hat. Bei einer freien Wahlsituation hingegen werden verschiedene Reize zusammen dargeboten, zu denen jeweils eine passende Reaktion gehört, wobei die Versuchsperson instruiert wurde, auf irgendeinen von ihnen zu reagieren.

BERLYNE nimmt nun an, daß sowohl gesteuerte als auch freie Wahlhandlungen zu Konflikt führen. "Die freie Wahlhandlung bedeutet einen Konflikt zwischen Reaktionstendenzen von ungefähr gleicher Stärke, wogegen die gesteuerte Wahlhandlung einen ungleichen Wettbe-

werb zwischen einer starken Tendenz zur Ausführung der korrekten Reaktion auf den aufgetretenen Stimulus und schwächeren, aus der Reizgeneralisation resultierenden, Fehlertendenzen bedeutet, d. h. Reaktionen auf andere Reize zu vollziehen, welche hätten auf-treten können." (BERLYNE, 1974, 55)

Das Ergebnis der Experimente bestand darin, daß die Reaktionszeit der freien Wahlhandlung die der ge-steuerten Wahlhandlung konstant überschritt. Dies be-stätigt die Zunahme des Konflikts mit der Annäherung an die Stärkegleichheit der konkurrierenden Reaktionen.

Auch die Gradiententheorie kann zur Stützung der Hy-pothese 2.2 herangezogen werden. Der Konflikt zwischen zwei Tendenzen (Appetenz-Appetenz; Aversion-Aversion; Appetenz-Aversion), die durch die Gradienten darge-stellt werden, kommt - zumindest beim Appetenz-Aver-sions-Konflikt - durch Überschneidung der beiden Gra-dienten zustande. Im Schnittpunkt der Gradienten ist die Stärke beider Tendenzen gleich.

Neben der Zielanzahl und der Zieldringlichkeit soll nun noch der Zusammenhang zwischen Zielinhalt und Kon-fликт betrachtet werden.

Generell gilt folgende Hypothese:

Hypothese 3.1:

Je inkompatibler die konkurrierenden Ziele sind, desto größer ist das Konfliktausmaß.

Der Grad an Inkompatibilität ist eine wichtige Deter-minante des Konfliktausmaßes. Je mehr sich Ziele von ihrem Gehalt her gesehen ausschließen, desto größer ist das Ausmaß des wahrgenommenen Konflikts. Sind zwei Ziele vollständig inkompatibel, dann kann das eine Ziel nur unter Verzicht auf das andere erreicht werden. Wenn das Individuum beide Ziele gleichzeitig erreichen will, wird der notwendige Verzicht im Individuum Ärger

und Enttäuschung hervorrufen oder zumindest ein Gefühl der Ohnmacht. Es kann für diesen Fall insbesondere ein hohes Ausmaß an affektivem Konflikt vorhergesagt werden.

Die generelle Inkompatibilitäts-Hypothese soll durch weitere Hypothesen zum Zielinhalt ergänzt werden:

Hypothese 3.2:

Je weniger ein Ziel als Ersatz für ein anderes Ziel angesehen werden kann, desto größer ist das Ausmaß des Konfliktes.

Nehmen wir an, ein Individuum verfolge zwei Ziele. Je qualitativ ungleicher die Ziele sind, desto weniger kann das eine Ziel durch das andere substituiert werden. Es wird dem Individuum schwerfallen, sich zwischen den beiden Zielen zu entscheiden. Je leichter ein Ziel durch ein anderes Ziel zu substituieren ist, desto weniger schwer wird sich das Individuum zwischen beiden entscheiden können, desto geringer wird das Ausmaß an Konflikt sein.

Diese Substitutionshypothese ist damit zu begründen, daß bei einem hohen Grad an Substituierbarkeit das Individuum einen geringen Verzicht leistet, wenn es das eine Ziel dem anderen Ziel vorzieht.

Hypothese 3.3:

Je weniger klar die Vorstellung von konkurrierenden Zielen ist, desto größer ist das Ausmaß des Konfliktes bei der Wahl zwischen den Zielen.

Ein hoher Grad an Vorstellungsklarheit von einem Ziel liegt vor, wenn das Individuum in der Lage ist, den Inhalt eines Zieles anzugeben und präzise Erwartungen hinsichtlich der Konsequenzen der Ziele für sich selbst und für andere hat.

Geringe Vorstellungsklarheit hat zur Folge, daß das Individuum Schwierigkeiten hat zu entscheiden, welches

der Ziele, die miteinander konkurrieren, vorzuziehen ist. Es fehlen Kriterien, die eine Entscheidung zwischen den Zielen erleichtern würden. Je "spezifischer" die Ziele sind, desto leichter fällt die Entscheidung zwischen ihnen, desto geringer ist das Konfliktausmaß.

Oft ist das Verfolgen eines Zieles mit einem Risiko - verschiedenen Grades - verbunden. "Risiko" läßt sich als Annäherungs-Vermeidungskonflikt interpretieren (vgl. KUPSCH, 1971, 170 f.). Es stehen dabei das Ziel des "Strebens nach Erfolg" und das Ziel des "Vermeidens von Mißerfolg" in Konflikt. Der Konflikt besteht darin, daß auf der einen Seite das Ziel angestrebt wird (Annäherung), auf der anderen Seite jedoch damit gerechnet werden muß, daß das Ziel nicht erreicht wird. Ist die Wahrscheinlichkeit hoch, daß das Ziel nicht erreicht wird, ist das Risiko groß (Vermeidung). Ist schließlich die Motivation, das Ziel zu erreichen, hoch, wird das wahrgenommene Konfliktausmaß hoch sein. Diese Überlegungen führen zu folgender Hypothese:

Hypothese 3.4.1:

Je risikoreicher ein Ziel ist und je höher die Motivation ist, dieses Ziel zu erreichen, desto größer ist das Konfliktausmaß.

Bisher wurde der Zusammenhang zwischen einem Ziel, das mit einem Risiko verbunden ist, und Konflikt berücksichtigt. Wie sieht der Zusammenhang aus, wenn zwei (oder mehrere) Ziele, die mit bestimmten Risiken behaftet sind, miteinander konkurrieren?

Mehrere Fälle sind zu unterscheiden:

Hypothese 3.4.2:

Wenn ein Ziel (Z_1), das mit einem hohen Risiko verbunden ist, mit einem anderen Ziel (Z_2) konkurriert, das mit einem geringen Risiko verbunden ist, dann ist das Konfliktausmaß gering.

Diese Hypothese beruht auf der Annahme, daß Individuen ein geringeres Risiko einem höheren vorziehen. (Daß diese Annahme nicht uneingeschränkt gilt, zeigen Untersuchungen über die unterschiedliche Risikobereitschaft von Individuen. Sie zeigten, daß es sich hier nicht nur um ein Persönlichkeitsmerkmal handelt, sondern auch um eine von der Situation abhängige Variable.) Da sich - unter der Voraussetzung der Geltung der Annahme - das Individuum, in dem von der Hypothese beschriebenen Fall, leicht zwischen den Zielen entscheiden kann - es wählt Z_2 - ist das Konfliktausmaß gering.

Hypothese 3.4.3:

Wenn die miteinander konkurrierenden Ziele Z_1 und Z_2 ein (relativ) gleich geringes bzw. hohes Risiko haben, dann ist das Konfliktausmaß hoch.

In diesem Fall hat das Individuum große Schwierigkeiten, sich für das eine oder andere Ziel zu entscheiden (vgl. auch Hypothese 2.2).

(2) Intra-individuelle Entscheidungskonflikte

In Organisationen werden ständig Entscheidungen getroffen. Es sind Vorentscheidungsprozesse und Nachentscheidungsprozesse zu unterscheiden. Getrennt sind beide Phasen durch den eigentlichen Akt der Wahl, den Entschluß¹⁾. Vor der Entscheidung erfährt das Individuum einen Konflikt, der darin besteht, daß sich das Individuum zwischen wenigstens zwei - miteinander inkompatiblen - Alternativen entscheiden muß. Aber nicht nur vor dem Entschluß entstehen für das Individuum Konfliktsituationen. Die Wahl einer bestimmten Alternative - gleichbedeutend mit der Nichtwahl einer anderen Alternative - kann neuerlich Konflikte hervorrufen, d. h. ein Entschluß kann Determinante von neuen Konflikten sein. Letztere werden häufig "Dissonanzen" genannt.

Bei der Analyse von Entscheidungsprozessen und Entscheidungskonflikten stehen drei Fragen im Vordergrund. (1) Wie verhält sich das Individuum vor einem Entschluß? (2) Wie verhält es sich nach dem Entschluß? (3) Welches Verhältnis besteht zwischen dem Verhalten vor dem Entschluß und nach dem Entschluß?

(1) Es besteht eine Kontroverse darüber, welcher Art die Prozesse sind, die auf die Lösung der vor dem Entschluß entstehenden Konflikte gerichtet sind. FESTINGER (1964) behauptete, daß sich die vor der Entscheidung auftretenden Prozesse von den nach dem Entschluß auftretenden unterscheiden. Vor den Entschlüssen verhält sich das Individuum objektiv und unparteiisch, während es sich nach den Entschlüssen subjektiv und parteiisch verhält.

Vor einem Entschluß findet ein objektives Abwägen aller Vor- und Nachteile einer jeden Alternative statt,

1) Vgl. die differenzierte Darstellung von Entscheidungsabläufen bei IRLE, 1971, 45 - 52.

und es besteht nicht die Neigung - wie nach dem Entschluß - , die eine oder andere Alternative auf- oder abzuwerten, um die getroffene Wahl zu rechtfertigen.

Zur Stützung dieser Annahme sind die Untersuchungen von DAVIDSON und KIESLER (1964) und JECKER (1964) herangezogen worden. Die Analyse beider Experimente führt jedoch zu dem Schluß, daß die Ergebnisse zumindest nicht eindeutig interpretierbar sind. Bei der Untersuchung von DAVIDSON und KIESLER mußten Mädchen im Teenageralter eine von zwei fiktiven Bewerberinnen einstellen, die sich beide um den Posten eines Vizepräsidenten in einer imaginären Firma bewarben. Eine solche Situation ist kaum dazu angetan, starke Gefühle des Konflikts hervorzurufen (vgl. MANN, 1972, 201). Zwar beinhaltete das Experiment von JECKER eine "lebensechte" Wahl zwischen zwei beliebten Schallplatten, aber den Versuchspersonen wurde gesagt, daß sie ohnehin beide bekämen. Auch diese Situation kann kaum ernste Entscheidungskonflikte hervorrufen. Daß in beiden Fällen keine "subjektive" Bewertung von Alternativen vor dem Entschluß stattfand, ist nicht verwunderlich, da die "Entscheidung" von geringer Wichtigkeit war. Neben der mangelnden empirischen Stützung (die allerdings noch erfolgen könnte) sprechen mehrere Gründe gegen FESTINGERS Annahme, daß sich das Individuum vor dem Entschluß immer objektiv verhält.

Häufig entstehen Situationen, bei denen alle möglichen Informationen für eine sorgfältige Wahl ausgeschöpft sind, und das Resultat des Informationsverarbeitungs- und -bewertungsprozesses ergibt, daß keiner der Alternativen ein Präferenzvorteil zukommt. In diesen Situationen, in denen das in Konflikt geratene Individuum vor einem anscheinend unlösbaren Dilemma steht, verfällt es leicht in ein voreingenommenes und subjektives Wunschdenken, weil eine Wahl getroffen

werden muß (vgl. MANN, 1972, 202). Die Ansicht, daß die Phase vor dem Entschluß in jedem Falle durch objektive und unverzerrte Einschätzung der Vor- und Nachteile der zu prüfenden Alternativen gekennzeichnet ist, bestreiten auch JANIS und MANN (1968). Zu einer "Überbewertung" einer bestimmten Alternative in der Phase vor dem Entschluß kommt es dann, wenn das Individuum dem Konflikt ein schnelles Ende setzen möchte. Dabei kümmert es sich kaum um die möglichen Konsequenzen, die daraus entstehen können, daß der Entschluß nicht genügend durchdacht ist. Auch wenn die möglichen Strafen für einen falschen Entschluß zeitlich weit entfernt liegen und die Chance besteht, den Entschluß später noch zu revidieren, tritt eine subjektive Bewertung der Alternativen auf. In einer Untersuchung von MANN, JANIS und CHAPLIN (1969) wird darauf hingewiesen, daß vor dem Entschluß Überbewertungen einer Alternative immer dann auftreten, wenn das sich im Konflikt befindliche Individuum der Auffassung ist, daß keine Informationen mehr zu bekommen sind, die ihm seine Entscheidung erleichtern. Ferner wird die Tendenz, eine Alternative voreingenommen einzuschätzen, beeinflußt von der Erwartung, inwieweit die Wahl bindend ist. Ist das dem Entscheidungskonflikt ausgesetzte Individuum der Ansicht, daß es der gewählten Alternative unwiderruflich verpflichtet ist, dann dürfte dies eine sorgfältige und objektive Bewertung der Alternative begünstigen. Betrachtet das Entscheidungssubjekt den Entschluß weder als endgültig noch als bindend, ist die Wahrscheinlichkeit größer, daß es zur überhasteten und voreingenommenen Bewertung der Alternativen kommt (JANIS und MANN, 1968). Die hier aufgeführten Untersuchungen machen deutlich, daß vor einer Entscheidung - zum Teil also im Gegensatz zu FESTINGERS Behauptung - sowohl unvoreingenommene und objektive als auch eine verzerrte und subjektive Abwägung der im Konflikt stehenden Alternativen statt-

findet. Wie der Prozeß vor der Entscheidung abläuft, hängt von bestimmten Bedingungen ab.

(2) Wie verhält sich das Individuum nun nach einem Entschluß?

Ausgangspunkt für die Erörterung dieser Frage soll die Theorie der kognitiven Dissonanz bilden. FESTINGER (1957) versteht unter "Kognition"¹⁾ ein Element des mentalen Systems. Es kann sich dabei um ich-periphere Meinungen, Vermutungen, Wissen und ich-zentralere Einstellungen, Werte und Normen handeln. Den Kognitionen wird verhaltensdeterminierende Relevanz unterstellt.

Kognitionen stehen in irrelevanter oder in relevanter Beziehung zueinander. Die füreinander relevanten Kognitionen können entweder konsonant oder dissonant sein. Der Begriff D i s s o n a n z soll den unangenehmen Zustand von miteinander unvereinbaren Kognitionen kennzeichnen²⁾. FESTINGER versteht unter Dissonanz nicht nur logische Inkonsistenz - wie einige Autoren mißverständlich annehmen - , sondern auch Inkonsistenz zu kulturellen Normen, Inkonsistenz zwischen einer Kognition und einer umfassenderen Kognition und Inkonsistenz zwischen vergangener und neuer Erfahrung.

In der Theorie der kognitiven Dissonanz wird angenom-

- 1) Ursprünglich unterscheidet FESTINGER zwischen "Kognition" und "kognitivem Element". Diese Unterscheidung bringt jedoch keine theoretischen Vorteile. Deshalb schließen wir uns der neueren Konvention an und sprechen von Kognition, wobei diese aus einem Satz von kognitiven Elementen bestehen kann (vgl. hierzu KMIECIAK, 1974, 46).
- 2) FESTINGER (1957, 13) definiert: "... two elements are in a dissonant relation if, considering these two alone, the opposite of one element would follow from the other (im Original kursiv)."

men, daß ein Bedürfnis nach Konsonanz unter den Kognitionen, d. h. ein Dissonanzreduktionsbedürfnis besteht¹⁾.

Die Tendenz zur Vermeidung und Beseitigung von Dissonanz stellt für FESTINGER ein gleichrangig neben anderen stehendes Grundbedürfnis dar. Die Stärke des Dissonanzreduktionsbedürfnisses hängt ab vom Dissonanzausmaß, d. h. je größer die Dissonanz, desto größer ist der Dissonanzreduktionsdruck.

Folgende Möglichkeiten der Dissonanzreduktion werden genannt:

- Veränderung einer oder mehrerer in dissonanten Beziehungen stehenden Kognitionen;
- Hinzufügung konsonanter Kognitionen;
- Verminderung der Bedeutsamkeit von in dissonanten Beziehungen stehenden Kognitionen.

Es ist FESTINGERS Verdienst, auf den Spannungs- und Motivationszustand nach einem Entschluß aufmerksam gemacht zu haben. Er geht davon aus, daß die nach einem Entscheidungskonflikt zwangsläufig entstehende Dissonanz eine Funktion dieses Konfliktes darstellt. Ein starker Konflikt hat eine entsprechende Dissonanz zur Folge. Die Situation nach dem Entschluß ist folgende: "Die Kognitionen, die die Attraktivitätsmomente der verworfenen Alternative einer Wahlmöglichkeit repräsentieren, und die Kognitionen, die mit den negativen Aspekten der gewählten Alternative verknüpft sind, stehen in Dissonanz mit dem Wissen um die ausgeführte Handlung." (KMECIAK, 1974, 53)

Die nach einer Entscheidung auftretende Dissonanz hängt hauptsächlich von

1) Damit kann die Dissonanztheorie auch als eine Motivationstheorie angesprochen werden, da aus kognitivem Ungleichgewicht die Aktivierung des Verhaltens entspringt.

- der Wichtigkeit der Entscheidung,
 - der relativen Attraktivität der nichtgewählten Alternative und
 - der "kognitiven Überlappung" der Alternativen
- ab. Die Hypothesen lauten im einzelnen (vgl. KMIĘCIAK, 1974, 53):

Hypothese 4.1:

Je wichtiger der gefällte Entschluß war, desto größer wird die Dissonanz sein.

Hypothese 4.2:

Mit steigender Attraktivität der nicht gewählten Alternative nimmt die Dissonanz zu.

Hypothese 4.3:

Je "unähnlicher" sich die Wahlmöglichkeiten werden, desto größer wird die Dissonanz.

Als Möglichkeiten der Reduktion der nach der Entscheidung auftretenden Dissonanz bieten sich folgende an:

- Es kann versucht werden, die gewählte Alternative attraktiver zu machen oder die Attraktivität der verworfenen Alternative zu verringern.
- Merkmale der gewählten und der nicht gewählten Alternative werden als identisch wahrgenommen.
- Die Bedeutsamkeit des Entschlusses wird gemindert.

In einer "Pionier-Studie" zur Dissonanz-Theorie (BREHM, 1956) konnte nachgewiesen werden, daß nach Lösung eines

- in diesem Fall - Appetenz-Appetenz-Konfliktes eine Umbewertung der Alternativen dahingehend stattfand, daß die gewählte Alternative hinsichtlich ihrer Attraktivität erhöht wurde. Weibliche Versuchspersonen sollten verschiedene Haushaltsgegenstände wie Toaster, Radio usw. nach ihrer Wünschbarkeit auf einer Skala einschätzen. Dann konnten sie einen Gegenstand für sich auswählen. Ein Rating nach ihrer Entscheidung ergab, daß sie das gewählte Gerät jetzt attraktiver ein-

schätzten als vor der Entscheidung. Ferner erfolgte eine Minderbewertung der nichtgewählten Alternativen. Eine Reihe weiterer Untersuchungen bestätigt die Vorhersage der Dissonanztheorie, daß eine Umbewertung der Alternativen nach einem Entscheidungskonflikt stattfindet.

Die Dissonanzreduktion findet jedoch nicht in jedem Fall sofort nach dem Entschluß statt (FESTINGER und WALSTER, 1964; WALSTER, 1964). Durch eine Konfrontation mit den negativen Konsequenzen der Entscheidung treten Zweifel an ihrer Richtigkeit auf und es tritt - kurzzeitig zumindest - eine Phase des Bedauerns auf (Regret-Effekt). Eine Revision der Entscheidung würde häufig vorgenommen werden, wenn dazu die Möglichkeit bestünde. Dieses Regret-Phänomen tritt bei wichtigen Entscheidungen auf. Diese Bedingung der Wichtigkeit einer Entscheidung war in der Untersuchung von WALSTER (1964) realisiert. Zum Wehrdienst eingezogene Rekruten mußten zehn "Army-Jobs" hinsichtlich ihrer Attraktivität einschätzen und im Anschluß daran einen von zwei zur Auswahl angebotenen Jobs wählen. Sie wurden darauf hingewiesen, daß sie sich durch diese Entscheidung für ihre Militärzeit festlegen. Es ging also darum, über ihre Beschäftigung in den nächsten zwei Lebensjahren zu entscheiden. Nach der gefällten Entscheidung mußten die Rekruten die zur Wahl gestellten Alternativen erneut einschätzen. Dabei fand eine Variierung des Zeitintervalls zwischen der Entscheidung und dem zweiten Rating statt. Unmittelbar nach der Entscheidung war die Dissonanzreduktion gering. Vier Minuten später zeigte sich allerdings ein Ansteigen der Dissonanz: Der gewählte Job wurde geringer bewertet und die nichtgewählte Alternative wurde höher bewertet. Es zeigte sich also der Regret-Effekt. Erst nach fünfzehn Minuten stellte sich ein Umkippen der Bewertung ein, und es trat der typische

Dissonanzeffekt nach einer Entscheidung ein mit einer beträchtlichen Dissonanzreduktion.

(3) Die bisherigen Ausführungen zum Entscheidungskonflikt ermöglichen eine Stellungnahme zu der Frage nach dem Verhältnis zwischen dem Entscheidungsverhalten vor dem Entschluß und nach dem Entschluß. Während FESTINGER (1964) sich darum bemüht, den Geltungsbereich seiner Theorie auf die Nachentschlußphase zu beschränken, ist JANIS (1959) der Auffassung, daß es sich bei der Dissonanztheorie lediglich um eine neue, überflüssige Formulierung "der" Konflikttheorie handelt. Die kognitive Dynamik nach einem Entschluß ist im wesentlichen die gleiche wie vor dem Entschluß. Demnach wäre Dissonanz einfach ein Nach-Entscheidungskonflikt und die Reduktion von Dissonanz die Lösung von Nach-Entscheidungskonflikten.

Ein Argument für unterschiedliche Verhaltensweisen in beiden Phasen besteht darin, daß es für das Individuum nach der Entscheidung primär um die Rechtfertigung eines Entschlusses geht. Die Vertreter der Dissonanztheorie unterstellen offenbar, daß es dem Menschen unmöglich ist, "mit Fehlentscheidungen zu leben". Das Verhalten vor der Entscheidung dient dazu, Inkonsistenzen zu vermeiden. "Je sorgfältiger das Individuum, bevor es sich zu etwas entschließt, hinsichtlich der Wahlalternativen sondiert, um so unwahrscheinlicher sind die Fehlentscheidungen und deren Folgen, die gravierendsten Dissonanzzustände." (KMIECIAK, 1974, 57)

Die Reservierung bestimmter "typischer" kognitiver Prozesse für die einzelnen Entscheidungsphasen erscheint (siehe Abschnitt (1)) fragwürdig. Es ist nicht anzunehmen, daß - das behauptet ARONSON (1969) von der Konflikttheorie - vor dem Entschluß immer alle verfügbaren Informationen des Pros und des Contras hin-

sichtlich der bestehenden Wahlmöglichkeiten kogniziert werden. Für Vorentscheidungsprozesse wurde festgestellt, daß die Informationen unterschätzt wurden, die der Alternative widersprachen, die aufgrund einer abgelaufenen Informationssequenz präferiert wurde (vgl. KMIECIAK, 1974, 59). Das Unterschätzen konträrer Informationen wird als "Inertia-(Trägheits-) Effekt" bezeichnet. Die Verzerrung von Informationen ist eine Folge der vorläufigen Akzeptanz einer Alternative.

Der Inertia-Effekt kann zur Stützung der Auffassung herangezogen werden, daß dissonanztheoretische Erklärungen nicht nur für Nachentscheidungssituationen herangezogen werden sollten, sondern für den gesamten Entscheidungsprozeß (BREHM und COHEN, 1962), denn auch der Inertia-Effekt kann als Dissonanzreduktion interpretiert werden.

4.2.2 Persönlichkeit und Konflikt

Es scheint plausibel anzunehmen, daß einzelne Persönlichkeitsmerkmale und bestimmte Konfigurationen von Persönlichkeitsmerkmalen Konflikthäufigkeit und Konfliktausmaß in unterschiedlichem Maße beeinflussen. Einerseits können diese Merkmale die Ziele und Verhaltensstrategien beeinflussen, die das Individuum verfolgt, die dann ihrerseits mit den Zielen und Verhaltensstrategien anderer konfligieren können. Andererseits determinieren die Persönlichkeitsmerkmale, ob ein Individuum auf die Aktionen anderer eher mit kooperativem Verhalten oder mit Konfliktverhalten reagiert. Merkmale des "interpersonellen Verhaltens bzw. Umgangs" - als Aspekte der Persönlichkeit betrachtet - beeinflussen den allgemeinen Stil, mit dem ein Individuum mit anderen Menschen umgeht. Je nach Ausprägung dieses Stils treten freundschaftliche oder feindliche Affekte auf.

Eine Reihe von Untersuchungen haben nachgewiesen, daß ein Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Konflikt besteht. Probleme, die bei der experimentellen Analyse dieses Zusammenhangs auftreten, sind zahlreich. Neben Meßschwierigkeiten und unkalkulierbaren Zufallseinflüssen ist besonders auf die komplexen Effekte von "Persönlichkeit" hinzuweisen, die dann auftreten, wenn zwei oder mehr Persönlichkeiten sich in Interaktion befinden, und wenn die Persönlichkeitseinflüsse mit situationalen Einflüssen zusammenkommen¹⁾.

- 1) Das Verhalten eines Individuums ist nicht nur eine Funktion von seinen Persönlichkeitsmerkmalen (P) und den Einflüssen der Situation (S), sondern auch eine Funktion der Interaktion dieser Komponenten (PXS):

$$\text{Verhalten: } f_1(P) + f_2(S) + f_3(PXS)$$

(Vgl. im einzelnen dazu TERHUNE, 1970, 202)

Bevor wir uns im einzelnen mit Persönlichkeitsmerkmalen und ihrem Einfluß auf Konflikt beschäftigen, sei der Frage nachgegangen, wie dieser Einfluß gemessen wird. Nach TERHUNE (1970, 203) lassen sich drei Methoden anwenden, um den Einfluß der Persönlichkeit auf Konflikte zu untersuchen:

In der ersten Methode geht es darum, den Einfluß der Persönlichkeit frei vom Einfluß des "Partners" (im experimentellen Konfliktspiel) zu messen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, daß das Individuum, das untersucht werden soll, keine Vorinformation über den Partner erhält. Sein Verhalten wird dann lediglich determiniert durch seine eigenen Prädispositionen und die Spielparameter. Diese Methode ist insofern von Nutzen, als sie es ermöglicht, vorhandene Dispositionen des Individuums aufzuzeigen. Mit ihr läßt sich jedoch nicht feststellen, wie sich diese auf das Verhalten in der weiteren sozialen Interaktion auswirken. Dazu bedarf es anderer Methoden.

In der zweiten Methode werden - im Gegensatz zur ersten - mehrere Versuche (trials) hintereinander durchgeführt. Bei dieser Methode ist der Partner Komplize des Experimentators. Er verhält sich in einer vorher festgelegten Weise. Das Untersuchungsobjekt muß dabei getäuscht werden: es soll glauben, daß der Partner ein echtes Experimentalsubjekt ist. Auf zweierlei Weise wird die Strategie des Partners kontrolliert:

- (a) In der nichtreaktiven Strategie verhält sich der Partner in fixierter Weise, ohne darauf zu achten, wie sich das Individuum verhält. Beispiele für diese Strategie sind vollständig kooperative Strategien (z. B. durchgängig pazifistisches Verhalten) oder vollständig unkooperative Strategien. Der Vorteil dieser Methode besteht darin,

daß jedes Individuum denselben Input vom Partner erhält. Da der Input konstant ist, können Abweichungen im Verhalten (unter den Individuen) ihren Prädispositionen zugeschrieben werden. Der Nachteil dieser programmierten Strategie besteht darin, daß sie - wegen mangelnden responses - feedbacks - stereotype Reaktionen hervorrufen. Dies erschwert die Isolierung des Einflusses der Persönlichkeitsmerkmale.

- (b) In der reaktiven Strategie diktiert das Programm ganz bestimmte Verhaltensweisen von Seiten des Partners als Reaktion auf bestimmte Inputs des zu untersuchenden Individuums. Ein Beispiel für diese Strategie ist die "wie du mir, so ich dir"-Strategie. Aus dieser Methode kann das Individuum lernen, daß das Verhalten des Partners von seinem eigenen Verhalten beeinflußt wird.

Die dritte Methode verwendet Experimentalpartner, die zusammengefaßt sind hinsichtlich verschiedener Persönlichkeitsmerkmale auf der Grundlage von verschiedenen Persönlichkeitstests. Durch die Zusammenfassung von Persönlichkeiten werden die komplexen Verhaltensauswirkungen vermieden, die dadurch auftreten, daß unterschiedliche Persönlichkeiten zusammengebracht werden.

Auf die Frage, welche Persönlichkeitsdimensionen für den Einfluß auf Konflikt besonders bedeutsam sind, nennt TERHUNE (1970, vgl. 208) Motive, kognitive Strukturen und Vertrauen. Übernehmen wir diese Unterscheidung:

(1) Motive und Konflikt

Als vielversprechenden Ausgangspunkt für die Untersuchung der Effekte von Persönlichkeitsmerkmalen auf Konflikte gilt die Analyse der Auswirkung von bestimmten in Individuen unterschiedlich ausgeprägten Bedürfnissen. Im Mittelpunkt der Studie von TERHUNE (1968)

stehen dabei drei Bedürfnisse:

- das Bedürfnis nach Leistung (need for achievement), d. h. der Wunsch, einen Leistungsstandard zu erreichen und zu erhalten;
- das Bedürfnis nach Freundschaft bzw. Gesellung (need for affiliation), d. h. der Wunsch, freundschaftliche Beziehungen mit anderen zu erreichen und zu erhalten;
- das Bedürfnis nach Macht (need for power), d. h. der Wunsch, Kontrolle über andere zu gewinnen und zu erhalten¹⁾.

TERHUNE hat nun nicht den Einfluß jedes einzelnen Motivs auf Konflikt untersucht, sondern Motivkonfigurationen. Zugrunde liegt dabei die Vorstellung, daß Motivfigurationen möglicherweise präzisere Verhaltensvoraussagen ermöglichen als einzelne Motive. Die Persönlichkeit eines Individuums ist nicht eine Addition getrennter Motive (Motive sind dabei als ein Aspekt der Persönlichkeit aufzufassen), sondern eine Organisation der Motive eines Individuums. Um dieser Vorstellung Rechnung zu tragen, unterscheidet TERHUNE (1968, 5) folgende Motivkonfigurationen, in denen jeweils ein Motiv dominant ist:

- (1) Bei Dominanz des Gesellungsbedürfnisses und weniger stark entwickelten Bedürfnissen nach Leistung und nach Macht wird eine "positive" interpersonelle Orientierung angenommen. Eine solche Person wird als "Naff" bezeichnet.
- (2) Wenn das Bedürfnis nach Macht dominiert, dann wird eine "negative" interpersonelle Orientierung angenommen. Die Person wird als "Nepo" bezeichnet.
- (3) Dominiert das Leistungsbedürfnis in einer Person,

- 1) Die Motive beeinflussen die grundlegenden sozialen Orientierungen gegenüber dem anderen Menschen. HORNEY (1945, zit. nach TERHUNE, 1968, 4) unterschied drei soziale Orientierungen:
 - "moving toward people"
 - "moving against people"
 - "moving away from people".

dann wird eine "neutrale" interpersonelle Orientierung angenommen. Eine solche Person wird als "Nach" bezeichnet.

Unter der Annahme, daß die drei Motive positive, negative und neutrale interpersonelle Orientierung zur Folge haben, sollen folgende (umformulierte) Hypothesen gelten (TERHUNE, 1968, 6)¹⁾:

Hypothese 5.1:

Individuen mit dominantem Freundschaftsmotiv (Naffs) zeigen eine geringe Häufigkeit von Konfliktverhalten (sie verhalten sich hauptsächlich kooperativ).

Hypothese 5.2:

Individuen mit dominantem Machtmotiv (Nepos) zeigen sehr häufig Konfliktverhalten.

Hypothese 5.3:

Individuen mit dominantem Leistungsmotiv (Naches) wählen zwischen kooperativem und konfliktärem Verhalten bei Veränderung der Situation.

Die Ergebnisse zeigten, daß die postulierten Zusammenhänge zwischen verschiedenen Persönlichkeitstypen und kooperativem bzw. konfliktärem Wahlverhalten zutrafen.

Über die Untersuchung von TERHUNE (1968) hinausgehend,

- 1) Die Individuen mit den unterschiedlichen Motivkonfigurationen wurden mit Hilfe des TAT (Thematic Apperception Test) ausgesucht. Es wurden 6 Bilder benutzt. 9 Psychologen beurteilten die Erzählungen, die 542 Personen zu den Bildern geschrieben hatten. Danach wurden daraus 148 Vpn ausgelesen. Davon waren 54 Vpn Naches, 48 Vpn Naffs und 48 Vpn Nepos. Vpn desselben Typs spielten miteinander das PDG (Prisoner Dilemma Game; vgl. zu diesem Spiel NICHOLSON, 1973, 81 ff.). Die Operationalisierung dieser Motive mit Hilfe des TAT-Tests ist allerdings nicht sehr zufriedenstellend. Dies wird dadurch belegt, daß direkte (Fragebogen) und indirekte (projektive Tests) Meßinstrumente desselben Motivs häufig nur geringfügig miteinander korrelieren (vgl. MARLOWE, 1959).

sei im folgenden der Versuch einer Begründung der postulierten Zusammenhänge unternommen, wobei wir uns allerdings hauptsächlich auf seinen 1970 erschienenen Beitrag stützen.

In Hypothese 5.1 wird vermutet, daß das Affiliationsmotiv Individuen sich hauptsächlich kooperativ verhalten läßt; je stärker dieses Motiv ausgeprägt ist, desto weniger häufig tritt konfliktäres Verhalten auf. Es scheint sich bei diesem Motiv um eine mehr defensive Orientierung zu handeln. Personen dieses Typs ziehen es vor zu kooperieren, weil in ihnen die Furcht vor Ablehnung besonders wirkt. Die Gefahr der Ablehnung durch andere ist beim Zeigen von konfliktärem Verhalten besonders groß.

Die Befriedigung des Affiliationsmotivs dürfte durch konformes Verhalten größer sein als durch nicht konformes Verhalten (vgl. PEUCKERT, 1974, 187). Deshalb ist zu erwarten, daß, je stärker das Affiliationsmotiv in einem Individuum ausgeprägt ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit ist, daß es sich konform verhält. Empirische Untersuchungen haben diese Hypothese bestätigt (z. B. MCGHEE und TEEVAN, 1967). Je größer die Neigung eines Individuums ist, sich konform zu verhalten, desto weniger häufig wird es in Interaktionen mit konfliktärem Verhalten reagieren.

Für die Hypothese 5.2 findet sich zahlreiche Unterstützung. TERHUNE (1968) selbst stellte fest, daß die Versuchspersonen des Nepo-Typs das kleinste Niveau der beiderseitigen Kooperation aufwiesen, d. h. also am häufigsten konfliktäres Verhalten zeigten. MARLOWE (1963) stellte fest, daß Konfliktneigungen besonders von jenen Personen an den Tag gelegt wurden, die ein stark ausgeprägtes "Bedürfnis nach Aggression" und ein ebenso stark ausgeprägtes "Bedürfnis nach Autonomie" haben. Die genannten Bedürfnisse scheinen Varianten

des von TERHUNE untersuchten Machtbedürfnisses zu sein. Daß dies zutrifft, ergab eine Untersuchung von TERHUNE und FIRESTONE (1967): Eine Inhaltsanalyse über die Statements von Versuchspersonen, die sie über ihre Ziele gemacht hatten, erbrachte eine starke Akzentuierung der Autonomie unter den machtorientierten Personen.

Obwohl die Beziehungen zwischen den verschiedenen Meßinstrumenten von "Macht-", "Dominanz-" und "Prominenz"-Orientierungen relativ ungeklärt sind, scheint, aufgrund der vorliegenden Untersuchungen, die Annahme gerechtfertigt, daß Individuen, die eine starke Ausprägung dieser Persönlichkeitsmerkmale besitzen, eine hohe "Neigung zu Konflikt" haben.

Zu Hypothese 5.3 stellte TERHUNE (1968, 9) fest, daß das Leistungsbedürfnis eine kooperative Disposition ist. Die Naches stellten sich als die kooperativste der drei "Motivgruppen" heraus. Allerdings zeigten sie sich am variabelsten hinsichtlich situationaler Veränderungen (TERHUNE, 1968, 19). Die Erklärung des kooperativen Verhaltens der Naches macht allerdings Schwierigkeiten, vor allem dann, wenn, wie TERHUNE postuliert, Naches "selfinterested" und interpersonell neutral orientiert sind. Aufgrund dieser Orientierungen müßte das Verhalten gewählt werden, das dem Eigeninteresse dient. Je nach den Umständen kann sowohl kooperatives als auch konfliktäres Verhalten dem Eigeninteresse dienen. Die Problematik des Zusammenhangs zwischen Leistungsbedürfnis und Konflikt wird auch dadurch deutlich, daß andere Untersuchungen keinen Zusammenhang zwischen beiden Merkmalen feststellen konnten (HIGGS und McGRATH, 1965).

(2) Kognitive Struktur und Konflikt

Kognitive Variablen wie "Abstraktheit-Konkretheit", Ambiguitätstoleranz und Dogmatismus beeinflussen eben-

falls Konflikthäufigkeit und Konfliktausmaß. Gruppen, die sich aus Individuen mit einem hohen Grad an "Konkretheit" zusammensetzten, zeigten eine starke Neigung zu Konfliktverhalten (Aggressionen). DRIVER (1965) führt dies darauf zurück, daß "konkrete" Persönlichkeiten dazu neigen, unter Stress vereinfachend wahrzunehmen, sie neigen dazu, nichtaggressive Handlungsalternativen zu eliminieren, und haben die Tendenz zu feindlichen, andere verdächtigenden Einstellungen und Haltungen.

Welches Ausmaß ein Konflikt annimmt, dürfte auch davon abhängen, wie der kognitive Stil, die kognitive Kapazität und das Ausmaß der Differenzierung der Wahrnehmungsfähigkeit ausgeprägt sind. So kann zum Beispiel ein Individuum, das durch große kognitive Simplizität (wenig Denk- und Handlungsalternativen, geringe Differenzierung in der Wahrnehmung) gekennzeichnet ist, die möglichen Ergebnisse eines Konflikts nur als Sieg oder Niederlage sehen, d. h. also im Sinne eines Nullsummenspiels. Dabei wird der "andere" als "Gegner" betrachtet, den es zu schlagen gilt. Der "Gegner" seinerseits wiederum mag ein Individuum sein, das eine große kognitive Komplexität (viele Denk- und Handlungsalternativen, differenzierte Wahrnehmung) aufweist und demzufolge eine Reihe von möglichen Ergebnissen des Konfliktes (zum Beispiel zusätzlich den Kompromiß) zu sehen vermag. Aufgrund dieser Disposition wird dann der Gegner als "Partner" gesehen (vgl. TERHUNE, 1970, 198). Aus diesen Überlegungen ist folgende Hypothese ableitbar:

Hypothese 6.1:

Je stärker die kognitive Simplizität in einem Individuum ausgeprägt ist, desto größer wird das Ausmaß von Konflikten sein.

Kognitive Simplizität bedeutet - wie oben geschildert - ein restringiertes Potential an Verhaltensalternativen

und restringierte Interpretation von Situationen (zum Beispiel Entweder-Oder-Denken). Einmal entstandene Konflikte werden in "härteren" Formen ausgetragen. Die Anwendung von Gewalt ist eher zu erwarten.

Ferner führt Intoleranz gegenüber Ambiguität zu einer erhöhten Bereitschaft, in einen Konflikt einzutreten (PILISUK, POTTER, RAPOPORT und WINTER, 1965). Es ließe sich also folgende Hypothese formulieren:

Hypothese 6.2:

Je geringer die Ambiguitätstoleranz eines Individuums ist, desto häufiger wird das Individuum Konflikte erleben.

Ambiguität ist dabei gegeben, wenn der Inhalt von Stimuli (z. B. Rollenerwartungen) keine eindeutige Beurteilungs- und Verhaltensalternative zulässt, sondern mehrere gleichwahrscheinliche bzw. gleichzuwertende Urteile hervorruft (vgl. dazu näher FREY, 1973, 160). Individuen, die diese Zustände der Ambiguität leichter ertragen können, werden weniger Konflikte wahrnehmen und weniger Konfliktverhalten zeigen, wenn sie mit Ambiguität hervorruhenden Situationen konfrontiert werden.

Zum Zusammenhang zwischen "autoritärer" Persönlichkeit und Konflikt ist folgende Hypothese zu nennen:

Hypothese 6.3:

Je "autoritärer" ein Individuum ist, desto häufiger zeigt es Konfliktverhalten.

In experimentellen Spielen wurde untersucht, wie sich autoritäre Persönlichkeiten in Entscheidungen verhalten (DEUTSCH, 1960). Die Persönlichkeitsdimension "Autorität" wurde mit Hilfe der "F-Skala" gemessen. Hohe Werte in der F-Skala bezeichnen eine antidemokratische Einstellung, geringere Toleranz gegenüber liberalen Ansichten anderer, Vorurteile gegenüber Minder-

heiten, strengere Erziehungsmethoden. DEUTSCH fand nun einen signifikanten Zusammenhang zwischen den hohen F-Skala-Werten und dem Spielverhalten der Versuchspersonen. Es stellte sich nämlich heraus, daß Versuchspersonen mit niedrigeren F-Skala-Werten eher zu "Vertrauen" bei den Wahlen neigten, d. h. kooperativ wählten, während Versuchspersonen mit höheren F-Skala-Werten eine deutliche Tendenz zu "Mißtrauen" bei der Wahl zeigten, d. h. konfliktär wählten.

Ergänzt werden diese Ergebnisse durch eine Untersuchung von DRUCKMAN (1967)¹⁾. Er stellte fest, daß dogmatischere Personen in einer Verhandlungssituation sich einem Kompromiß widersetzen, weil sie dazu neigten, den Kompromiß als Niederlage zu interpretieren.

Generell ist zu sagen, daß Individuen, die eine geringe kognitive Simplizität aufweisen, die Ambiguität gegenüber tolerant sind und die undogmatisch sind, eine geringere Neigung haben, Konfliktverhalten zu zeigen. Dies ist damit zu erklären, daß sie die Fähigkeit haben, sich verschiedene Verhaltensalternativen über aggressives Verhalten hinaus vorzustellen. Sie scheinen besser in der Lage zu sein, Lösungen anzustreben, die im Interesse aller Konfliktbeteiligten liegen. Sie denken weniger in simplizistischen Alternativen wie "schwarz - weiß", "Gewinn - Verlust" oder "Sieg - Niederlage".

(3) Vertrauen und Konflikt

Vertrauen als Dimension der Persönlichkeit wurde häufig untersucht. Als Quintessenz dieser Untersuchungen ist folgende Hypothese anzusehen:

- 1) Er verwendete allerdings ROKEACHS Meßinstrument von Dogmatismus. Nach ROKEACH ist Dogmatismus als eine Einstellung zu betrachten, die durch Vorurteile, starke Autoritätsgläubigkeit und autoritäres Festlegen bei der Beurteilung sozialer Sachverhalte gekennzeichnet ist (vgl. ROKEACH, 1960).

Hypothese 7.1:

Je "mißtrauischer" Menschen sind, desto häufiger zeigen sie Konfliktverhalten.

Die genannte Hypothese wurde zum Beispiel von WRIGHTSMAN (1966) bestätigt. Zur Messung von Vertrauen benutzte er eine Skala, in der die Einstellung zu philosophischen Einsichten über die menschliche Natur erfaßt wurde. In ihr wurde zum Beispiel die Übereinstimmung mit folgender Feststellung geprüft: "Der Mensch ist grundsätzlich vertrauenswürdig, unabhängig und altruistisch." (nach KRIVOHILAVY, 1974, 509) WRIGHTSMAN konnte eine statistisch signifikante Korrelation ($r = .409$) zwischen kooperativen Wahlen in experimentellen Spielen und dem Glauben an die altruistische und vertrauenswürdige Natur des Menschen feststellen.

Eine zynische und mißtrauische Haltung anderen Menschen gegenüber wurde mit Hilfe der sog. Machiavellismus-Skala gemessen. Für die Bezeichnung der Skala stand Machiavellis "Il principe" Pate. Der dort beschriebene Führer wurde als Vorbild für eine spezielle Neigung, sich in zwischenmenschlichen Beziehungen zu verhalten, gewählt. Zwischen "Machiavellismus" und Konflikthäufigkeit soll folgender Zusammenhang gelten:

Hypothese 7.2:

Je stärker "Machiavellismus" in einem Individuum ausgeprägt ist, desto häufiger zeigt es Konfliktverhalten.

LAKE (nach DEUTSCH, 1967) konnte zeigen, daß Versuchspersonen mit einem höheren Grad an Machiavellismus öfter mit Aggression auf eine aggressive Wahl eines Partners antworteten als Personen mit niedrigeren Werten von Machiavellismus. Ferner stellte sich heraus, daß "Machiavellisten" dazu neigten, schnell auf Verhaltensänderungen von Partnern zu reagieren: sie ver-

suchten den Partner, sofern dieser aggressiv handelte, hart zu bestrafen.

Vertrauen - das läßt sich zusammenfassend behaupten - hat einen konfliktmindernden Effekt.

Zum Abschluß sei noch auf die Problematik der hier (im Anschluß an TERHUNE, 1970) vorgenommenen Unterscheidung von Motiven, kognitiver Struktur und Vertrauen hingewiesen. Während "Kognition" und "Motivation" relativ klar abgrenzbar sind, ist die Dimension "Vertrauen - Mißtrauen" nicht so eindeutig einzuordnen. Diese Dimension scheint dem Bereich der Weltanschauungen anzugehören. In ihr verbinden sich sowohl kognitive Elemente - Erwartungen in bezug auf andere - als auch motivationale Elemente - Hoffnungen und Ängste - .

Die Darstellung des Einflusses von Persönlichkeitsmerkmalen auf Konflikt darf nicht zu dem Schluß führen, daß das Problem der Konflikte in Organisationen letztlich auf konfliktgeneigte Persönlichkeiten reduzierbar ist nach dem Motto: "trouble is due to trouble-makers". Individuen in Organisationen sind mit bestimmten Situationen konfrontiert, sie sind eingebettet in Gruppen und in das umfassendere System der Organisation. Der Einfluß der Situation, in der sich die Organisationsmitglieder befinden, ist also nicht aus den Augen zu verlieren. Eine Überschätzung des Einflusses von Persönlichkeitsmerkmalen auf Konflikt empfiehlt sich nicht. Dies wird deutlich durch eine Untersuchung von RAPOPORT und CHAMMAH (1965). Sie schränken darin die Geltung experimenteller Befunde über Persönlichkeitsunterschiede ein, insbesondere bei längerer "Spieldauer". Sie konnten feststellen, daß bei langen Spieldurchgängen die Häufigkeit von kooperativen Wahlen zwischen Mitgliedern eines Paares stets hohe Korrelationen (größer .9) aufwiesen. Daraus kann geschlossen werden, daß bei langer Spieldauer

die Interaktion (als situationaler Einfluß) so stark dominiert, daß bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen nur einen unwesentlichen Einfluß auf das Wahlverhalten der Partner haben¹⁾.

1) Es besteht dabei die Schwierigkeit der Interpretation der hohen Korrelationen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen bei langer Spieldauer und kooperativen Wahlen. Zu überlegen wäre, ob es sich dabei lediglich um eine Gewöhnung an Tests handelt oder ob Begegnung (lange Interaktion) mit anderen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale verändert.

4.2.3 Rollenkonflikte

In Soziologie und Sozialpsychologie hat der Begriff Rolle einen festen Platz. Mit ihm verknüpft sich eine bestimmte Art zu sehen. Ausgangspunkt "rollentheoretischer" Überlegungen ist die Vorstellung, daß jedes Individuum einer Reihe von Erwartungen anderer Individuen ausgesetzt ist. Rolle wird definiert als Bündel oder Komplex von Erwartungen, die sich an den Inhaber einer Position richten (vgl. DAHRENDORF, 1967, 144). Position bezeichnet den Ort, den ein Individuum in einem sozialen System einnimmt. Sie - die Position - ist etwas prinzipiell unabhängig vom Individuum Denkbare. Das Ensemble der an eine Position geknüpften Erwartungen und Anforderungen sei als Rolle verstanden. Ein Aspekt, der zum Grundbestand rollentheoretischer Überlegungen gehört, ist also, daß das Individuum R o l l e n e r w a r t u n g e n empfängt. Es ist diesen Erwartungen (und Anforderungen) allerdings nicht passiv ausgesetzt. Es selbst hegt eigene Erwartungen gegenüber der Rolle. Dieser Aspekt wird als S e l b s t d e u t u n g d e r R o l l e (vgl. WURZBACHER, 1961) (durch den Rollenträger) bezeichnet. Eine den Erwartungen nicht entsprechende oder widersprechende Selbstdeutung der Rolle kann dazu führen, daß das Individuum sich nicht den Erwartungen entsprechend verhält. Im Rahmen rollentheoretischer Überlegungen ist demnach ein weiterer Sachverhalt zu beachten, nämlich der Aspekt der f a k t i s c h e n R o l l e n e n t s p r e c h u n g.

Daß sich rollentheoretische Überlegungen auch für die Deskription und die Erklärung von Konflikten in Organisationen fruchtbar machen lassen, ist abzuleiten aus den gerade genannten drei Aspekten.

Die Erwartungen, die ein Positionsinhaber wahrnimmt, können sich widersprechen. Der Rollenkonflikt besteht

dann darin, daß der Inhaber der Position inkompatible Erwartungen wahrnimmt.

Die Eigenerwartungen, die jemand in bezug auf die Gestaltung seiner Rolle hat, können im Widerspruch zu den Erwartungen der "Rollensender" stehen. Dieser Sachverhalt wird als Person-Rollenkonflikt¹⁾ bezeichnet. Ferner können Konflikte daraus entstehen, daß eine faktische Rollenentsprechung durch bestimmte situationale Bedingungen erschwert wird. Sie kann nicht nur dadurch erschwert werden, daß ein Rollenträger inkompatiblen Erwartungen ausgesetzt ist, sondern auch, weil einfach zu viele Erwartungen an den Rollenträger gerichtet werden, so daß der "Rollenempfänger" allein von seiner kognitiven Kapazität her Schwierigkeiten hat, der Rolle - als Gesamt der Erwartungen und Anforderungen - faktisch zu entsprechen. Letztere Form von Rollenkonflikt ist als Rollenüberladung bekannt. Eine weitere situationale Bedingung, die die faktische Rollenentsprechung erschwert, besteht darin, daß die Erwartungen, die der Rollenträger empfängt, unklar und mehrdeutig sind. In diesem Fall wird von Rollenambiguität gesprochen.

Die vorhergehenden Ausführungen haben gezeigt, daß eine Reihe von Rollenkonflikten unterscheidbar sind. Im Anschluß an KAHN u. a. (1964, 18 ff.) sei nun näher auf eine Klassifikation von Rollenkonflikten eingegangen: Sie unterscheiden zwischen Intrasenderkonflikten, Intersenderkonflikten, Interrollenkonflikten, Person-Rollenkonflikten, Rollenüberlastung und Rollenmehrdeutigkeit.

1) KAHN u. a. (1964) widmen dem Rollenkonflikt eine Monografie, die Vorbild und Anstoß für eine Reihe weiterer Untersuchungen war. Wir stützen uns bei der Definition der einzelnen Formen von Rollenkonflikten auf sie (vgl. 18 ff.). Einen zusammenfassenden Überblick in deutscher Sprache gibt KRÜGER (1972, 41 ff.). Auf eine Nennung der vielfältigen Literatur zum Rollenbegriff und Rollenkonflikt soll verzichtet werden.

Wenn Widersprüche zwischen den Rollenerwartungen e i n e s Rollensenders bestehen, so liegt ein Intrasenderkonflikt vor. Dies ist der Fall, wenn von einem Sachbearbeiter gleichzeitig hohe Schnelligkeit bei der Erledigung von Anträgen und größte Sorgfalt dabei verlangt wird. Ein Intrasenderkonflikt liegt auch dann vor, wenn ein Vorgesetzter von einem Mitarbeiter die Beschaffung von bestimmten Informationen verlangt, die auf legalem Wege jedoch nicht zu erhalten sind, gleichzeitig aber verbietet, die legalen Wege der Informationsbeschaffung zu verlassen.

Wenn Inkompatibilität zwischen den Rollenerwartungen verschiedener Rollensender vorliegt, dann handelt es sich um einen Intersenderkonflikt. Wenn ein Meister auf der einen Seite von seinen Vorgesetzten aus die Erwartung erfüllen soll, seine unterstellten Mitarbeiter eng zu überwachen, und auf der anderen Seite von den unterstellten Mitarbeitern die Erwartung gehegt wird, sie nicht eng zu überwachen, ist dies ein Beispiel für einen Intersenderkonflikt (vgl. KAHN u. a. 1964, 20).

Eine weitere Konfliktform stellen die Interrollenkonflikte dar. Betrafen die bisher genannten Konfliktformen Widersprüche von Erwartungen, die sich auf eine Rolle bezogen, so handelt es sich bei Interrollenkonflikten um die Unvereinbarkeit verschiedener Rollen. Erwartungen, die sich aus der Mitgliedschaft in der Organisation ergeben, widersprechen Erwartungen, die sich aus der Mitgliedschaft in anderen Gruppen ergeben. Wenn zum Beispiel eine Frau eine Halbtagsarbeit übernimmt, so können die Erwartungen, die sie als Arbeitnehmer zu erfüllen hat, den Erwartungen, denen sie als Hausfrau und Mutter ausgesetzt ist, widersprechen. Durch eine solche Tätigkeit kann sie dem Haushalt nicht mehr ihre ungeteilte Aufmerksamkeit schenken.

Wie schon angedeutet, können die Person-Rollenkonflikte als Selbstdeutungskonflikte angesehen werden, weil die von den Erwartungen abweichende Selbstdeutung der Rolle den Konflikt hervorruft. Bei dieser Form des Konfliktes besteht ein Widerspruch zwischen den Bedürfnissen und Werten eines Individuums und den Anforderungen und Erwartungen, die mit der Rolle verknüpft sind. Als Beispiel für einen solchen Rollenkonflikt sei der Militärgeistliche genannt (BURCHARD, 1954). Bei dieser Rolle stehen zwei Haltungen im Konflikt. Die "religiöse Rolle" verpflichtet den Militärgeistlichen auf Werte wie Nächstenliebe, Toleranz und Güte. Die "militärische Rolle" verlangt dagegen Kampfbereitschaft und Aggressivität, Autorität und Disziplin. Beide Rollen befinden sich von ihrer Grundhaltung her im Widerspruch¹⁾.

Häufig resultieren Konflikte aus Rollenüberladung. Diese Konfliktform könnte als eine Art von Intersenderkonflikt betrachtet werden, in dem mehrere Rollensender Erwartungen an einen Rollenträger richten, die durchaus legitim sind und die auch wechselseitig miteinander kompatibel sein mögen, die der Rollenträger jedoch unmöglich innerhalb einer gegebenen Zeit alle erfüllen kann. Überladung wird dann erfahren als ein Konflikt der Prioritäten. Dabei muß sich der Rollenträger entscheiden, welche der Erwartungen er erfüllen soll und welche aufgeschoben werden müssen. Überladung beinhaltet auch eine Art von Person-Rollenkonflikt, denn er hat zur Folge, daß der Rollenträger sich einer Rolle gegenüber sieht, die seine spezifischen Fähigkeiten und Möglichkeiten übersteigt. Diese Konsequenz tritt besonders dann auf, wenn es für den Rollenträger nicht möglich ist, einzelne Erwartungen und Anforder-

1) Je mehr vom Militärgeistlichen verlangt wird, auch die "militärischen" Werte zu vermitteln, desto stärker wird er diesen Konflikt erleben.

derungen ganz zurückzuweisen. Diese Überlegungen führen zu dem Schluß, daß Rollenüberladung eine komplexe, aus anderen Konflikten hervorgehende Form von Rollenkonflikten darstellt.

Zur Erfüllung der Erwartungen, die mit Positionen verknüpft sind, braucht das Organisationsmitglied entsprechende Informationen. Rollenmehrdeutigkeit (-ambiguität) tritt auf, wenn der Positionsinhaber nicht genügend rollenrelevante Informationen erhält. Um einer Rolle faktisch entsprechen zu können, muß der Rollenträger wissen, welches die Erwartungen an ihn sind: Er muß die Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten seiner Position kennen. Er muß wissen, was er tun muß, um die Pflichten seines Amtes erfüllen zu können, und er muß etwas darüber wissen, wie dies am besten getan werden kann. Und er muß die möglichen Konsequenzen seines konformen und seines nichtkonformen Rollenhandelns für sich selbst, für den oder die Rollensender und die Organisation kennen. Ambiguität bedeutet, auf eine kurze Formel gebracht, also das Fehlen klarer und konsistenter Informationen über eine Rolle¹⁾. Zustandekommen kann die Ambiguität, weil entweder keine Informationen da sind oder weil sie inadäquat übermittelt oder wahrgenommen wurden.

Nachdem wir verschiedene Erscheinungsformen von Rollenkonflikten kennengelernt haben, wollen wir danach fragen, welche Determinanten im einzelnen Häufigkeit und Ausmaß von Rollenkonflikten beeinflussen. Dabei

- 1) RIZZO u. a. (1970, 155 f.) gebrauchen folgende Definition von Ambiguität einer Rolle: "The definition used here is in terms of (1) the predictability of the outcome or responses to one's behavior ..., and (2) the existence or clarity of behavioral requirements, often in terms of inputs from the environment, which would serve to guide behavior and provide knowledge that the behavior is appropriate."

sollen drei Gruppen von Determinanten unterschieden werden:

(1) organisationale Determinanten, (2) Art der interpersonellen Beziehungen und (3) Persönlichkeitsmerkmale (vgl. hierzu KATZ und KAHN (1967, 187)).

(1) Organisationale Determinanten von Rollenkonflikten

Rollen sind durch verschiedene Anforderungen gekennzeichnet. Es ist zu fragen, wie die verschiedenen Rollenanforderungen auf Konflikthäufigkeit und/oder Konfliktausmaß wirken. KAHN und FRENCH (1970, 255 ff.) nennen folgende drei Arten von Rollenanforderungen: Die Anforderung, die Grenzen der Organisation bzw. der eigenen Gruppe zu überschreiten, das Erfordernis, innovative Lösungen für neue Probleme zu finden, das Erfordernis, verantwortlich für die Arbeit anderer zu sein.

Der Zusammenhang zwischen der Rollenanforderung, Gruppen- bzw. Organisationsgrenzen zu überschreiten, und Konflikthäufigkeit wird folgendermaßen gesehen:

Hypothese 8.1.1:

Für die Inhaber von Grenzpositionen treten häufiger Konflikte auf.

Warum sind Grenzpositionen besonders "konflikthanfällig"? Grenzpositionen sind gekennzeichnet durch häufige Kontakte mit der Gruppen- bzw. Organisationsumwelt. Je vielfältiger die Beziehungen zur Organisationsumwelt, desto zahlreicher sind die Konfliktmöglichkeiten. Die vermehrte Zahl externer Rollensender erhöht die Wahrscheinlichkeit von Rollenkonflikten. Die Inhaber von Grenzpositionen müssen nicht nur die Erwartungen interner Rollensender, sondern auch die externer Rollensender berücksichtigen. Inhaber von Grenzpositionen sind demnach mit den Erwartungen zweier Systeme - des internen und des externen - konfrontiert. Die Erwartungen beider Systeme sind oft unterschiedlich und

nicht selten widersprüchlich. Dies ist besonders dann der Fall, wenn zwischen dem internen und dem externen System Konkurrenzbeziehungen bestehen. Bestehen zwischen zwei Systemen Konkurrenzbeziehungen, ist die Intensität, mit der jedes System die eigenen Erwartungen und Ziele verfolgt, besonders hoch. Die bestehenden Außenkontakte des Inhabers einer Grenzposition werden besonders kritisch beobachtet.

Ein weiterer Grund für die Konflikthanfälligkeit von Grenzpositionen besteht in dem Auftrag, den die Inhaber von Grenzpositionen zu wahren haben. Dieser Auftrag "zwingt sie, Verantwortung für neue Informationen zu übernehmen, Initiativen zu ergreifen, Rollenverpflichtungen über die Grenze hinweg einzugehen, zu verheimlichen und zu verteidigen, sich also immer wieder zum Status quo, zur entscheidenden Politik des Systems in Widerspruch zu setzen, Unruhe zu stiften." (LUHMANN, 1964, 224)

Welcher Zusammenhang ist zu vermuten zwischen dem Erfordernis, kreative Lösungen für neue Probleme zu finden, und Konflikt?

Hypothese 8.1.2:

Für die Inhaber von Positionen, die kreatives Problemlösen verlangen, treten häufiger Konflikte auf.

Daß solche Positionen durch eine hohe Konflikthäufigkeit gekennzeichnet sind, wird deutlich, wenn der Frage nachgegangen wird, welche Merkmale die Inhaber dieser Positionen haben (müssen). Sofern Inhaber solcher Positionen Angehörige einer Profession sind, werden die Eigenerwartungen an die Rolle und ihre Ausfüllung öfter kollidieren mit den Erwartungen der Rollensender (vgl. Professionskonflikte in 4.3.2). Positionen, von denen innovative Lösungen für Probleme verlangt werden, haben mit Konflikten zu tun, die

daraus resultieren, daß die von den Inhabern erwarteten Leistungen nicht von vornherein kalkulierbar sind. Von den Inhabern dieser Positionen wird erwartet, daß sie der Organisation durch die schöpferische Aktivität nutzen. Es läßt sich jedoch von vornherein nicht sagen, ob die Aktivität - zum Beispiel Forschung - etwas bringen wird. In solche Positionen ist also das Scheitern und die Nichterfüllung von Erwartungen "eingebaut". Diese Positionsinhaber sind mit der generellen Erwartung, Problemlösungen zu erbringen, alleingelassen¹⁾. Wenn sie dann eine Lösung erbracht haben, steht ihnen noch bevor, diese Lösung in der Organisation vorzustellen, zu verteidigen und an den Mann zu bringen. Neue Lösungen haben jedoch oft weitreichende Konsequenzen für die Struktur der Organisation und die in der Organisation arbeitenden Menschen. Sie können den bisherigen Strukturen widersprechen und den Erwartungen, Zielen, Werten, Gewohnheiten der verschiedensten Organisationsmitglieder widersprechen.

Für die Inhaber von Positionen, die kreatives Problemlösen verlangen, prognostizieren wir, um zusammenzufassen, auf der einen Seite häufige Person-Rollenkonflikte und auf der anderen Seite Rollenambiguität, ersteres vor allem wegen der "Herkunft" der Positionsinhaber, letzteres wegen oft geringer Information über die Erwartungen und die Wege zur Entsprechung der Erwartungen.

Das Erfordernis, verantwortlich für die Arbeit anderer zu sein, ist mit vielen Positionen verknüpft. Je ranghöher eine Position ist, desto größer ist die Bedeutung dieser Anforderung. Dem Erfordernis, verantwortlich

1) Diese Erwartung ist ziemlich unbestimmt, denn es ist zwar ein Ziel angegeben, aber selten ein präziser Weg zur Erreichung des Ziels. Der Positionsinhaber muß sich auf seine Erfahrung und sein Kreativitätspotential verlassen.

für andere zu sein, trägt ein Positionsinhaber durch Überwachung Rechnung. Es läßt sich in diesem Zusammenhang von Positionen sprechen, denen Überwachungsverantwortung zukommt.

Hypothese 8.1.3:

Für Inhaber von Positionen, denen Überwachungsverantwortung zukommt, treten häufiger Konflikte auf.

Die Inhaber von Überwachungspositionen vertreten gegenüber den Organisationsmitgliedern die Erwartungen der Organisation. Sie achten auf faktische Rollenentsprechung. Sofern sie Abweichungen feststellen, entstehen Konflikte. Es ist wahrscheinlich, daß die Inhaber von Überwachungspositionen häufiger mit Rollenentsprechungskonflikten zu tun haben als Organisationsmitglieder, die solche Positionen nicht innehaben. Die Intensität der dann auftretenden Konflikte wird beeinflußt nicht nur durch den Grad der Abweichung von den Erwartungen der Organisation, sondern auch von den Methoden der Überwachung, die die Inhaber der Überwachungspositionen einsetzen (vgl. dazu näher 4.3.1.4 Führungskonflikte).

Anforderungen an eine Position können vielfältig und komplex sein. Welcher Zusammenhang besteht zwischen dieser organisationalen Determinante und Rollenkonflikt?

Hypothese 8.1.4:

Je komplexer die Anforderungen an eine Position sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß häufiger Rollenambiguität auftritt.

Die Anforderungen an eine Position unterscheiden sich hinsichtlich der Zahl der mit ihr verbundenen Aktivitäten und des Inhaltes der Tätigkeiten. Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten, Aufgaben, die für den Positionsinhaber Anforderungen darstellen, an Positio-

nen zu koppeln: Die erste Möglichkeit besteht darin, einem gründlich ausgebildeten Spezialisten einen ziemlich komplexen Bereich von Tätigkeiten zu überlassen, und die zweite Möglichkeit ist die, die bestehenden Aufgaben so stark zu zerlegen, daß sie von Nichtspezialisten übernommen werden können (vgl. HALL, 1974, 143). Positionen, die nach der ersten Möglichkeit konzipiert sind, weisen eine hohe Komplexität auf; Positionen, die nach der zweiten Möglichkeit geschaffen wurden, haben eine geringe Komplexität. Aufgrund unserer Hypothese sagen wir für Professionsmitglieder (1. Möglichkeit) voraus, daß sie häufiger Rollenambiguität erleben werden. Für Fließbandarbeiter (2. Möglichkeit), die wenig komplexe, weil stark zerlegte Aufgaben haben, kann dann gesagt werden, daß sie weniger häufig Rollenambiguität erleben werden¹⁾.

(2) Art der interpersonellen Beziehungen als Determinanten von Rollenkonflikten

Häufigkeit, Intensität und Verlauf von Rollenkonflikten werden nicht nur von Variablen bestimmt, wie die eben dargestellten, sondern auch von der Art der Beziehungen, die zwischen Rollensender und Rollenempfänger bestehen.

Die zwischen Rollensender(n) und Rollenempfänger bestehenden Beziehungen sind zunächst einmal durch die Vielfalt der Interaktionen bestimmt:

- 1) "Komplexität" hat zwei Komponenten, von denen hier nur eine angesprochen wird. Zu unterscheiden sind neben der horizontalen Differenzierung (von der hier die Rede ist) die vertikale Differenzierung der Aufgaben. Letzterer Aspekt ist in der Hypothese 8.1.3 angesprochen. (Von einer weiteren, der räumlichen Differenzierung, die für die Organisation als ganze eine Rolle spielt, einmal abgesehen.)

Hypothese 8.2.1:

Je mehr unterschiedliche Interaktionspartner ein Positionsinhaber hat, desto häufiger treten Rollenkonflikte auf.

SNOEK (1966) untersuchte die Interaktionen des Personals industrieller Organisationen mit (1) Vorgesetzten, (2) Untergeordneten, (3) Gleichgestellten außerhalb der eigenen Abteilung, (4) Gleichgestellten innerhalb der eigenen Abteilung und (5) Außenstehenden. Es stellte sich heraus, daß mit Zunahme der Vielfalt der Interaktionspartner Rollenkonflikte zunahmen. Für dieses Ergebnis scheint nicht nur verantwortlich zu sein, daß mehr Interaktionspartner einfach die Wahrscheinlichkeit des Auftretens inkompatibler Erwartungen erhöhen, sondern der Umstand, daß der Rolleneempfänger zu den verschiedenen Interaktionspartnern in unterschiedlicher Beziehung stand. Vorgesetzte und Untergeordnete, Mitglieder der eigenen Abteilung und Mitglieder anderer Abteilungen sowie Außenstehende weisen mit hoher Wahrscheinlichkeit Unterschiede in den Erwartungen auf, die den Positionsinhaber Rollenkonflikte erleben lassen.

Bezog sich die letztgenannte Hypothese auf den mehr quantitativen Aspekt der interpersonellen Beziehungen, so ist in der folgenden Hypothese der "qualitative" Aspekt interpersoneller Beziehungen berücksichtigt.

Hypothese 8.2.2:

Wenn gute menschliche Beziehungen zwischen Rollensender und Rolleneempfänger bestehen, dann wird das Ausmaß eines bestehenden Rollenkonfliktes gemindert.

"Gute menschliche Beziehungen" bestehen, wenn Rollensender und -empfänger nicht nur einander persönlich kennen, sondern wenn sie einander schätzen. Jeder hat

ein vorwiegend positives Bild vom anderen. Liegen gute menschliche Beziehungen vor, werden Rollenkonflikte in ihrem Ausmaß gemildert. Dies hängt damit zusammen, daß gute menschliche Beziehungen eine Art "Hemmung" darstellen, unversöhnliches Konfliktverhalten an den Tag zu legen. Wenn diese Bedingung vorliegt, ist eher mit Kompromissen zwischen einander widersprechenden Erwartungen zu rechnen, Konflikte haben weniger den Charakter von Null-Summenspielen.

Allerdings ist hier zu berücksichtigen, daß es wahrscheinlich ist, daß erfahrener Rollenkonflikt eine Verschlechterung interpersoneller Beziehungen zur Folge hat, d. h. also, daß eine Rückwirkung auftritt. Diese wird besonders dann von Bedeutung sein, wenn Rollenkonflikte (z. B. Ambiguität) häufig erlebt werden.

(3) Persönlichkeitsmerkmale als Determinanten von Rollenkonflikten

Im Rahmen dieses Abschnittes wollen wir nicht mehr auf die Persönlichkeitsmerkmale, deren Einfluß auf Konflikt im vorigen Abschnitt untersucht wurde, eingehen. Es geht uns hier nur um solche Merkmale, die speziell die Häufigkeit und das Ausmaß von Rollenkonflikten beeinflussen könnten.

Zunächst ist allerdings auf Hypothese 6.2 zu verweisen: Je geringer die Ambiguitätstoleranz eines Individuums ist, desto **h ä u f i g e r** wird das Individuum Konflikte erleben. In dem hier vorliegenden Kontext erscheint der Zusammenhang von Ambiguitätstoleranz und **A u s m a ß** ¹⁾ von gefühltem Rollenkonflikt bedeutungsvoll:

1) Die Hypothese 8.3.1 hat also eine andere abhängige Variable als Hypothese 6.2.

Hypothese 8.3.1:

Je geringer die Ambiguitätstoleranz eines Positionsinhabers ist, desto größer ist das Ausmaß des gefühlten Rollenkonflikts.

Individuen können sich hinsichtlich ihrer Fähigkeit, Ambiguität zu ertragen, unterscheiden. Je höher der Grad der Ambiguitätstoleranz ist, desto weniger wird Ambiguität als belastend empfunden und desto weniger werden dadurch intraindividuelle Konflikte, Unruhe und Unzufriedenheit ausgelöst¹⁾.

Wie stark das Ausmaß von Rollenkonflikten empfunden wird, wird auch davon abhängen, welche Problemlösungsfähigkeiten der Positionsinhaber entwickelt hat (vgl. KRÜGER, 1972, 59).

Hypothese 8.3.2:

Je größer die Erfahrung und die Fähigkeiten sind, mit Problemen fertig zu werden, desto geringer wird das Ausmaß der gefühlten Rollenkonflikte sein.

Veranlagung und Ausbildung führen dazu, daß ein Individuum Problemlösungsfähigkeiten entwickelt. Durch längeres Ausüben einer Tätigkeit in einer oder mehreren Positionen gewinnt das Individuum Erfahrung. Ein Positionsinhaber erlebt die Rollenkonflikte nicht so intensiv, wenn diese Voraussetzungen vorliegen, weil die durch die widersprüchlichen Erwartungen hervorgerufene Unsicherheit nicht so groß ist. Diese Unsicherheit kann durch den Positionsinhaber leichter kompensiert werden. Er ist leichter in der Lage, Lösungsmöglichkeiten für die Rollenkonflikte zu entwickeln und zu verwirklichen.

1) Ambiguität erhöht die Wahrscheinlichkeit, daß eine Person unzufrieden mit seiner Rolle ist, daß sie Angst erfährt, daß sie die Realität verzerrt wahrnimmt, daß sie weniger effektiv arbeitet (vgl. RIZZO u. a., 1970, 151).

Erfahrung und Fähigkeiten, mit Problemen fertig zu werden, geben dem Positionsinhaber Verhaltenssicherheit und eine Souveränität bei der Interaktion mit den Rollensendern.

Eng verbunden mit diesen Merkmalen ist das Selbstvertrauen des Positionsinhabers.

Hypothese 8.3.3:

Je stärker das Selbstvertrauen eines Positionsinhabers ist, desto geringer wird das Ausmaß des gefühlten Rollenkonflikts sein.

Geringes Selbstvertrauen läßt einen Positionsinhaber eine Situation, die durch Rollenkonflikt gekennzeichnet ist, intensiver empfinden. Es ist mit Affektreaktionen auf Konflikt zu rechnen. Ferner dürfte geringes Selbstvertrauen mit einer starken Empfindlichkeit gekoppelt sein (vgl. KRÜGER, 1972, 60). Diese begünstigt das Entstehen von "Pseudokonflikten", also von Rollenkonflikten, die objektiv nicht vorhanden sind; der Positionsinhaber ist lediglich subjektiv der Auffassung, er sei mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert. In diesen Überlegungen klingt bereits an, daß ein weiteres Persönlichkeitsmerkmal das Ausmaß von Rollenkonflikten beeinflusst: die emotionale Sensibilität.

Die Beziehung zwischen emotionaler Sensibilität und Konfliktausmaß wird so gesehen:

Hypothese 8.3.4:

Je größer die emotionale Sensibilität eines Positionsinhabers ist, desto stärker wird er das Ausmaß des Rollenkonfliktes empfinden.

Als emotionale Sensibilität läßt sich dabei der Grad auffassen, in dem ein Individuum gefühlsmäßig auf Sachverhalte, mit denen es konfrontiert wird, reagiert.

Wir könnten hier - wie oben - auch von Empfindlichkeit sprechen. Positionsinhaber, die hohe emotionale Sensibilität aufweisen, werden Konflikte intensiver empfinden, weil hohe Sensibilität verstärkte Reaktionsbereitschaft und verstärkte Reaktionen zur Folge hat.

GROSS, MASON und McEACHERN (1966) untersuchten, in welcher Weise sich ein Individuum verhält, wenn es inkompatible Erwartungen wahrnimmt. Das Verhalten hängt nach ihrer Meinung nicht allein von der perzipierten Legitimität und den Sanktionen ab, mit denen das Individuum bei Nichterfüllung der Erwartungen rechnet, sondern auch von Attitüden des Individuums. Attitüden stellen also ein weiteres in Betracht zu ziehendes Persönlichkeitsmerkmal dar. GROSS u. a. unterscheiden folgende Arten von Attitüden: Für **w e r t o r i e n t i e r t e** Individuen ist das Recht, bestimmte Erwartungen zu hegen - die Legitimität einer Erwartung - wichtiger als die voraussichtlichen Sanktionen, die bei der Nichterfüllung von Erwartungen auftreten. Bei **z w e c k o r i e n t i e r t e n** Individuen ist es gerade umgekehrt: Sie geben den Sanktionen gegenüber der Legitimität Priorität. Individuen, die beide Attitüden zu ihrem Recht kommen lassen, d. h. gleichermaßen berücksichtigen, werden als **w e r t - u n d z w e c k o r i e n t i e r t** bezeichnet.

Aufgrund der Fragestellung, die uns hier interessiert, gehen wir nicht der Frage nach, wie sich ein Positionsinhaber verhält, wenn er miteinander unvereinbare Rollenerwartungen perzipiert (vgl. dazu auch OPP, 1970, 132 f.). Uns interessiert die Frage nach der Beziehung zwischen Orientierung bzw. Attitüde eines Positionsinhabers und Ausmaß des empfundenen Rollenkonflikts. Dazu erscheint folgende Hypothese plausibel:

Hypothese 8.3.5:

Je stärker die Orientierung eines Positionsinhabers den perzipierten Erwartungen widerspricht, desto größer wird das Ausmaß des wahrgenommenen Konflikts sein.

Aus dieser Hypothese läßt sich folgende Voraussage ableiten: Wertorientierte Personen, die mit Erwartungen konfrontiert werden, die sie nicht als legitim perzipieren, werden ein größeres Ausmaß an Rollenkonflikt wahrnehmen als wertorientierte Personen, die mit Erwartungen konfrontiert werden, die sie für legitim halten. Ein wertorientierter Positionsinhaber wird bei Perzeption stark sanktionierter, einander widersprechender Erwartungen den Konflikt intensiver wahrnehmen als bei Perzeption legitimer, einander widersprechender Erwartungen.

4.2.4 Konflikte zwischen Individuum und Organisation

Häufig wird eine Trennung vorgenommen zwischen Organisations- und Gruppenzielen einerseits und Zielen bzw. Bedürfnissen der Individuen andererseits. Diese Unterscheidung verlangt eine weitere Differenzierung: Als Organisationsziel gilt nicht nur das offizielle, in einem Statut oder einer Satzung festgelegte Ziel, sondern vor allem das, was tatsächlich als Leitbild der Entscheidungen dient (vgl. MAYNTZ, 1963, 58). - Ziele von Gruppen als Untereinheiten der Gesamtorganisation sind zunächst als Unterziele des oder der allgemeinen Organisationsziele zu sehen. Ihr Inhalt ergibt sich aus der für jede Gruppe vorgesehenen Aufgabenverteilung.

Darüber hinaus können jedoch diese Gruppen selbständige Ziele entwickeln und anstreben. Im allgemeinen wird sich dies darauf beschränken, daß die von der Organisation gesetzten Unterziele abgewandelt werden. Anstelle des Zieles "maximaler Produktion" wird von der Gruppe das Ziel "angemessener Produktion" verfolgt, wobei sich die Angemessenheit nach der jeweilig vorherrschenden Gruppennorm richtet. In Ausnahmefällen können sich die intern von der Gruppe verfolgten Ziele sogar völlig von dem gesetzten Gruppenziel entfernen (vgl. BASS, 1960, 50 und 53). Ferner sind noch individuelle Ziele zu berücksichtigen. Das Individuum möchte sowohl materielle als auch sozial - emotionale Bedürfnisse erfüllt wissen, z. B. durch höhere Entlohnung, persönliche und fachliche Anerkennung und Kontakt mit den Kollegen. Gelingt es der Organisation, die Individuen entsprechend zu motivieren, dann werden sie sich das Organisationsziel zu eigen machen oder versuchen, das Organisationsziel als Vehikel ihrer individuellen Ziele zu benutzen. Durch die Existenz verschiedener Ziele - Organisa-

tionsziel, Gruppenziele als Unterziele des Organisationsziels, selbständige Gruppenziele und individuelle Ziele - werden Zielkonflikte möglich. Es können gleichzeitig in der Organisation angestrebte Ziele, wie zum Beispiel Forschung und Lehre an Universitäten, miteinander im Konflikt stehen. Es können Ziele von Individuen, wie zum Beispiel der Aufstiegswunsch und das Kontaktbedürfnis mit Kollegen, im Widerspruch stehen.

"Soziologisch besonders interessant ist es, wenn ... der Widerstreit zwischen den beiden Zielen nicht in der Brust der Organisationsleiter ausgetragen und in einem Kompromiß gelöst wird, sondern wenn die beiden Ziele von zwei verschiedenen Gruppen innerhalb der Organisation gefördert werden und der Zielkonflikt somit zu einem Gruppenkonflikt wird." (MAYNTZ, 1963, 75 f.)

Im folgenden Abschnitt werden wir uns mit diesem Problem befassen. Hier soll in diesem Zusammenhang vor allem der Gegensatz zwischen individuellen Zielen und Organisationszielen interessieren.

Lange Zeit wurde diese Problematik nicht gesehen oder defintitorisch "gelöst", indem man von der Identität der Ziele sprach oder eine prinzipielle Vereinbarkeit zwischen individuellen Zielen und Organisationszielen postulierte. Besonders ausgeprägt sind diese Vorstellungen in der "Scientific Management"-Bewegung. Sie basierte auf der Idee, "durch höchste Rationalisierung der Arbeitsvollzüge eine steigende Arbeitsproduktivität und damit eine höhere Entlohnung zu erzielen, die ihrerseits wiederum die Arbeitswilligkeit verstärken und eine Interessengemeinschaft von Arbeitern und Unternehmern bewirken sollte." (LEPSIUS, 1967, 131)

Im folgenden sollen einige Ansätze dargestellt werden,

die sich mit dem Problem der Vereinbarkeit der individuellen Ziele und der Organisationsziele befassen.

Mit dem Thema des fundamentalen Konfliktes zwischen den Anforderungen von Organisationen und den Zielen, die aus den Bedürfnissen der Individuen entstehen, hat sich vor allem ARGYRIS (1957, 1961, 1973) beschäftigt. Als Ergebnis einer Diskussion grundlegender Merkmale der Persönlichkeit und grundlegender Charakteristika der Organisation kommt er zu der Annahme eines fundamentalen Gegensatzes zwischen Individuum und Organisation.

ARGYRIS (1961, 68 f.) geht von folgenden "Entwicklungstrends" aus, durch die der Mensch in unserer Kultur gekennzeichnet ist:

- Der Mensch entwickelt sich von einem Zustand der Passivität in der Kindheit zu einem Zustand der ansteigenden Aktivität als Erwachsener.
- Der Mensch entwickelt sich aus Abhängigkeit von anderen in der Kindheit zu relativer Unabhängigkeit als Erwachsener. Relative Unabhängigkeit ist die Fähigkeit, "auf seinen eigenen Füßen zu stehen" und gleichzeitig "gesunde Abhängigkeiten" anzuerkennen. "It is characterized by the individual's freeing himself from his childhood determiners of behavior (e.g. family) and developing his own set of behavioral determiners." (ARGYRIS, 1961, 68)
- Aus einem geringen Verhaltensrepertoire in der Kindheit entwickelt sich die Fähigkeit des Erwachsenen, sich in vielen unterschiedlichen Weisen zu verhalten.
- Aus regellosen, zufälligen und oberflächlichen kindlichen Wünschen und Interessen entwickelt sich eine Vertiefung der Interessen.
- Aus einer "short time"-Perspektive in der Kindheit, in der gegenwärtige Ereignisse das Verhalten deter-

minieren, entwickelt sich beim Erwachsenen eine Perspektive, die durch langfristiges Denken und Planen gekennzeichnet ist.

- Der Mensch wird versuchen, von einer untergeordneten Position in der Kindheit in eine "more equal and/or superordinate position relative to one's peers" als Erwachsener zu gelangen (69).
- Aus einem fehlenden Bewußtsein seiner Selbst als Kind entwickelt sich ein Selbst-Bewußtsein und die Kontrolle über dieses Selbst als Erwachsener. Durch Entwicklung eines solchen Bewußtseins und die Erfahrung, daß jemand sein Verhalten kontrollieren kann, entwickeln sich Selbstwertgefühle.

Die Selbstverwirklichung eines Individuums kann definiert werden durch das Ausmaß, in dem es sich auf den einzelnen Dimensionen fortentwickelt hat. ARGYRIS (1961, 69) charakterisiert die angeführten Dimensionen als Kontinua. "An individual is presumed to develop continuously in degree from the infant end to the adult end of each continuum." Er gesteht zu, daß das Individuum in der Gesellschaft niemals alle Entwicklungstrends bis zum Maximum erreichen kann. Denn es ist klar, daß alle Individuen nicht maximal unabhängig, aktiv usw. sein können, da es "the function of culture (e.g. norms, mores, etc.) (ist) to inhibit maximum expressions and to help an individual adjust and adapt by finding his optimum expression." (69)

Um seine These zu unterstützen, stellte sich ARGYRIS folgende Fragen: Welche Merkmale haben Organisationen? Wie wirken diese Merkmale auf die Persönlichkeit, deren Entwicklung er zunächst charakterisiert hatte? Wie wird die Persönlichkeit auf die Organisation wirken? Welche Arten von "Kettenreaktionen" sind wahrscheinlich, wenn beide - Persönlichkeit und Organisation -

zusammengebracht werden? Und schließlich: Warum widersteht die "menschliche Natur" den Prinzipien formaler Organisation?

ARGYRIS erklärt diesen Widerspruch folgendermaßen: Organisationen sind durch Aufgabenspezialisierung (Arbeitsteilung) gekennzeichnet. Diese Spezialisierung hat für das Individuum zur Folge, daß es nur wenige seiner Fähigkeiten gebrauchen kann. Da das Individuum jedoch das Bedürfnis entwickelt, sein Verhaltensrepertoire zu erweitern, wird mit zunehmender Spezialisierung der Widerspruch akzentuierter. Arbeitsteilung führt in diesem Sinne zu einer verminderten Selbstverwirklichung der Persönlichkeit (vgl. 72).

Organisationen sind durch eine "Befehlskette" gekennzeichnet; durch eine einheitliche hierarchische Ordnung der Organisation wird die Machtverteilung festgesetzt. Nur wenige haben in der Organisation die formale Macht zu entlassen, zu belohnen und zu strafen. Die meisten Organisationsmitglieder, die einem Führer untergeordnet sind, sind demzufolge abhängig und passiv. Sie haben wenig Einfluß auf ihre Arbeitsumwelt. Gleichzeitig wird ihre Zeitperspektive verkürzt, weil sie nicht die notwendigen Informationen haben, die es ihnen ermöglichen würden, ihre Zukunft vorauszusehen (vgl. 73).

Schon diese knappe Gegenüberstellung von Merkmalen und "Prinzipien" von Organisationen und Bedürfnissen des Individuums macht deutlich, daß eine grundlegende Inkongruenz zwischen beiden besteht. Diese Inkongruenz steigt in dem Maße, (1) in dem die Beschäftigten in ihrer Entwicklung weiter fortgeschritten, d. h. reifer sind, (2) in dem man in der Befehlskette nach unten geht und (3) in dem die Arbeitsplätze immer spezialisierter werden, d. h. dem Charakter von Fließbandarbeit sich annähern (75).

Aus dieser Inkongruenz zwischen den Bedürfnissen der Individuen und den Anforderungen der Organisation resultieren

- Frustration, weil die Individuen in ihrer Selbstverwirklichung blockiert werden,
- das Gefühl des Versagens bzw. Scheiterns, weil die Individuen sich nicht selbst Ziele definieren können, die ihren zentralen Bedürfnissen entsprechen,
- offene Konflikte, weil "as healthy agents, they will dislike frustration, failure and short time perspective which are characteristics of the present job." (76)

Zusammenfassend läßt sich ARGYRIS' Beitrag so charakterisieren: Insofern und insoweit die Organisation Konformität, Gehorsam und Abhängigkeit verlangt, behält sie das Individuum in einem "Zustand der Unreife". Die Organisation steht im Widerspruch zum Bedürfnis der Selbstverwirklichung.

Kann nun eine solche Behauptung unwidersprochen hingenommen werden? STRAUSS (1963), der kritisch zu ihr Stellung nimmt, stellt zunächst fest, daß dieser Widerspruch nicht allein für Organisationen relevant ist. Der Konflikt resultiert aus einem viel allgemeineren Konflikt, nämlich dem zwischen Individuum und Gesellschaft. Das bedeutet, daß der Konflikt zwischen individuellen und Gruppenbedürfnissen allen menschlichen Aktivitäten, die gemeinschaftlich vollbracht werden, inhärent ist. Um ein Gruppenziel durch koordinierte Aktion zu erreichen, ist es für das Individuum, das einzelne Gruppenmitglied, notwendig, sich einer Disziplin zu unterwerfen und auf die volle Erfüllung individueller Bedürfnisse zu verzichten.

Ferner vertritt STRAUSS (1963) die Auffassung, daß oft übertrieben wird, wie weit die Organisation die

persönliche Freiheit und Autonomie einschränkt. Als Beispiel für eine extreme Freiheitsbeschränkung wird immer wieder der Fließbandarbeiter genannt. Daß für ihn eine Beschränkung der Autonomie zutrifft, wird von STRAUSS nicht bestritten. Er weist jedoch darauf hin, daß es sich dabei inzwischen um eine relativ kleine Gruppe von 5 % aller Arbeiter in der Industrie handelt. Und jüngste Entwicklungen, besonders die Automation, deuten darauf hin, daß die Zahl der Fließbandarbeiter in der Industrie immer mehr abnimmt (BLAUNER, 1960, 354)¹⁾.

Ein weiterer kritischer Gesichtspunkt ergibt sich aus dem Zweifel, daß Selbstverwirklichung notwendig ein universales Bedürfnis ist. Selbst wenn gezeigt werden kann, daß es sich um ein solches handelt, so kann es kaum allein durch die "Arbeit" befriedigt werden. Diejenigen, die auf den Konflikt zwischen Individuum und Organisation besonders verweisen, halten die Arbeit für besonders wichtig. Es ist jedoch so, daß auch andere Bereiche des Lebens eine wichtige Rolle spielen bei der Erfüllung der Selbstverwirklichung. "For many persons, their major vocation for realizing a satisfying or prideful identity will lie outside the job - in their families or in their standing in the community." (GROSS, 1971, 277) Selbstverwirklichung kann durch "kreativen" Konsum und aktive Freizeitgestaltung erreicht werden.

Daß das Individuum in der Organisation an der Selbstverwirklichung gehindert wird, weil es zu Abhängigkeit und Passivität verurteilt ist, trifft immer weniger zu. In der Organisation gibt es viele Möglich-

1) Um die die Autonomie stark einschränkende Fließbandarbeit "menschlicher" zu gestalten, sind seit längerem Bestrebungen im Gange, von der Fließbandfertigung zu einer Gruppenfertigung mit entsprechender Arbeitserweiterung überzugehen.

keiten, kreativ zu sein. Und ebensoviele Möglichkeiten, selbst den "Gang der Dinge" in der Organisation zu beeinflussen, existieren. Selbst wenn ein Organisationsmitglied in einer "inferioren"¹⁾ Position ist, selbst wenn sein Einkommen vom Management abhängt, das seine Leistung bewertet, selbst wenn es kontinuierlich überwacht wird, dann besteht - unter diesen beschränkenden Bedingungen - die Möglichkeit für das Organisationsmitglied, zusammen mit den sich in gleicher Lage befindlichen Mitarbeitern, durch eine Reihe von informellen Praktiken das "System zu schlagen" bzw. zu unterlaufen, wie schon in den Hawthorne-Studien gezeigt werden konnte.

Alle angeführten Gesichtspunkte führen zu dem Schluß, daß der Konflikt zwischen den Bedürfnissen der Persönlichkeit und der Organisation, so wie ihn ARGYRIS dargestellt hat, nicht einschränkungslos besteht. Auf die Möglichkeiten, diesen grundsätzlichen Konflikt zu mildern, werden wir in Abschnitt 5.4 eingehen.

Trotz einer nicht zu übersehenden Problematik der ARGYRISschen Argumentation, wie die Kritik dazu zeigen sollte, sollen hier folgende zusammenfassende Hypothesen formuliert werden:

Hypothese 9.1:

Je weniger eine Organisation die Bedürfnisse und Interessen ihrer Mitglieder befriedigt und fördert, desto häufiger treten Konflikte zwischen den Organisationsmitgliedern und der Organisation auf.

Hypothese 9.2:

Je weniger die Bedürfnisse und Interessen der Organisationsmitglieder mit den Anforderungen und Normen der Organisation korrespondieren, desto größer ist

1) Inferior ist hier nicht diskriminierend gemeint, sondern im Sinne von "mit wenig Befugnissen ausgestattet".

das Ausmaß des Konfliktes zwischen Organisationsmitgliedern und der Organisation.

Auf der einen Seite (in Hypothese 9.1) wird also eine Aussage darüber gemacht, daß bei geringerer Bedürfnisbefriedigung der Organisationsmitglieder durch die Organisation die **H ä u f i g k e i t** von Konflikten steigt. Auf der anderen Seite (in Hypothese 9.2) wird ausgesagt, daß das **A u s m a ß** des Konfliktes zwischen Individuum und Organisation abhängig ist von dem Grad, in dem Bedürfnisse und Anforderungen auseinanderklaffen. Auf eine nähere Begründung beider Hypothesen wollen wir verzichten, denn sie ergibt sich aus der vorangehenden Diskussion.

4.3 Konflikte von Gruppen in der Organisation

Organisationen setzen sich aus Gruppen zusammen. Der in ihnen tätige Mensch denkt, fühlt und handelt also nicht allein als Individuum für sich, sondern auch als Mitglied einer oder mehrerer dieser Gruppen. Sein Verhalten wird von den anderen Gruppenmitgliedern beeinflusst und umgekehrt beeinflusst auch er selber das Verhalten der übrigen Gruppenmitglieder.

Gruppen können als soziale Einheiten definiert werden, (1) die aus einer Anzahl von Individuen bestehen, die, zu einer gegebenen Zeit, in mehr oder minder bestimmten interdependenten Status- und Rollenbeziehungen miteinander stehen, und (2) die explizit oder implizit Werte und Normen haben, die das Verhalten der Gruppenmitglieder regulieren (SHERIF, 1958, 350)¹⁾.

Bei der Beschäftigung mit "Konflikten von Gruppen" ist die Unterscheidung zwischen Konflikten in einer Gruppe und Konflikten zwischen Gruppen zu treffen. Zunächst befassen wir uns mit den

- 1) Die Definition von SHERIF ist stellvertretend für die zahlreichen Definitionen von "Gruppe" genannt. Einen Überblick über die verschiedenen Definitionen findet sich in dem Beitrag von KRUSE (1972, 1535 - 1593); dort wird u. a. auf folgende gruppenkonstituierende Merkmale eingegangen (siehe die dort angegebene Literatur):
 - (1) bloße Ansammlung von Menschen;
 - (2) erhöhte Wahrscheinlichkeit von möglichen Interaktionen;
 - (3) Ausprägung von Rollendifferenzierung;
 - (4) Häufigkeit von Interaktionen in einem bestimmten Zeitraum;
 - (5) Dauer als Bedingung der Möglichkeit einer weiteren Strukturierung;
 - (6) Binnengliederung der Gruppe und ein explizites System gemeinsamer Normen;
 - (7) Vorhandensein eines oder mehrerer gemeinsamer Ziele;
 - (8) Gruppe ist ein Instrument der Bedürfnisbefriedigung;
 - (9) Vorhandensein einer Gruppenideologie.

Konflikten in einer Gruppe (4.3.1), danach mit Konflikten zwischen Gruppen (4.3.2) und schließlich mit umweltbedingten Konflikten (4.3.3). Die Trennung ist nicht in allen Punkten aufrechtzuerhalten. Einiges, was für Konflikte in Gruppen zutrifft, ist übertragbar auf Konflikte zwischen Gruppen und umgekehrt. Trotzdem halten wir diese Trennung für wichtig. Sie läßt sich theoretisch damit begründen, daß Prozesse, die in Gruppen stattfinden, zum Teil "anders" sind und "anders" verlaufen als Prozesse zwischen Gruppen. Unsere Ausführungen zu Konflikten in und zwischen Gruppen insgesamt können auch zum Nachweis dieser These herangezogen werden.

4.3.1 Konflikte in der Gruppe

Im Rahmen dieses Abschnittes, der Konflikte in der Gruppe zum Gegenstand hat, wollen wir zunächst

- verschiedene Gruppenmerkmale als Konflikt determinanten untersuchen (4.3.1.1). Anschließend gehen wir auf
 - Zielkonflikte (4.3.1.2),
 - Kommunikationskonflikte (4.3.1.3),
 - Führungskonflikte (4.3.1.4),
 - Wahrnehmungskonflikte (4.3.1.5) und
 - Frustrationskonflikte (4.3.1.6)
- in der Gruppe ein.

Warum wir gerade diese Auswahl von "Konfliktbereichen" vornehmen, wird aus den einzelnen Abschnitten hervorgehen. Hier wird nicht der Anspruch aufgestellt, daß gewisse Einseitigkeiten und Akzentuierungen vollständig vermieden werden konnten¹⁾.

1) Eine systematische Darstellung einer so umfangreichen Fragestellung ist kaum ohne die eine oder andere Vereinfachung möglich.

4.3.1.1 Gruppenmerkmale und Konflikt

Nach einem Ansatz von HEMPHILL (1969) können Gruppen durch folgende Merkmale gekennzeichnet werden¹⁾:

Autonomie, Kontrolle, Flexibilität, Homogenität, "hedonic tone", Intimität, Abhängigkeit, Partizipation, Permeabilität, Polarisierung, Potenz, Stabilität, Stratifizierung, "viscosity" und Größe^{2) 3)}.

HEMPHILL (1969, vgl. 225) stellte fest, daß die Interkorrelationen zwischen den einzelnen Dimensionen gering waren. Deshalb halten wir es für nützlich, selbst wenn das eine oder andere Merkmal sich doch nicht als unabhängig voneinander erweist, Vermutungen über den Zusammenhang zwischen allen 15 Gruppenmerkmalen

- 1) HEMPHILL schlug die Liste von 15 Merkmalen von Gruppen aufgrund einer umfangreichen Analyse relevanter Arbeiten zur Gruppenforschung vor. Die 15 Merkmale werden durch 150 deskriptive Aussagen repräsentiert. Auf einer 5-Punkte-Skala kann jede Aussage zwischen "sicher zutreffend" und "sicher falsch" eingeschätzt werden. Aus den gemittelten Urteilen der Gruppenmitglieder über ihre Gruppe ließe sich dann eine Art "Gruppenprofil" konstruieren. HEMPHILL und WESTIE (1950) stellten bei der Beschreibung ein und derselben Gruppe hohe Inter-rater-Korrelationen fest.
- 2) Es besteht das Problem, welche Ausprägungen die einzelnen Merkmale bei verschiedenen Arten von Gruppen haben. Zu denken ist hier etwa an die Unterscheidung von Arbeitsgruppen, Problemlösungsgruppen, "social-action"-Gruppen, "mediating"-Gruppen, legislative Gruppen und "client"-Gruppen (vgl. CARTWRIGHT und ZANDER, 1968, 54 - 55).
In der vorliegenden Arbeit werden solche Unterscheidungen nicht getroffen. Damit wird unterstellt, daß der Anspruch, daß die Ergebnisse für alle Gruppen gelten sollen, zu recht besteht.
- 3) Außer dem erstgenannten Merkmal beziehen sich alle Merkmale auf Sachverhalte in der Gruppe. Um die Vollständigkeit der angegebenen Merkmale zu wahren, werden wir dieses Merkmal - Autonomie - trotzdem in diesem Abschnitt darstellen.

HEMPHILLS und Konflikt anzustellen. Gerade durch den hohen Differenzierungsgrad des Ansatzes von HEMPILL eröffnet sich die Möglichkeit, zur Formulierung neuer Hypothesen zu kommen.

(1) Größe und Konflikt

Die Größe einer Gruppe läßt sich durch die Zahl der Gruppenmitglieder bestimmen. Gegenstand der empirischen, zumeist experimentellen, Sozialpsychologie sind am häufigsten Gruppen zwischen 2 bis 5 Mitgliedern. Die obere Grenze der Kleingruppengröße wird meist zwischen 25 und 30 Mitgliedern angegeben, womit gleichzeitig die Grenze der Überschaubarkeit der Gruppe und der unmittelbaren Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Mitgliedern angegeben ist. Größe kann also als quantitative Variable betrachtet werden. Gruppengröße ist aber nicht nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Variable. Gruppengröße als qualitative Variable spielt eine besondere Rolle in dem Forschungsbereich, der sich mit den beiden speziellen Formen der Kleingruppe, der Dyade und der Triade auseinandersetzt. Der wichtigste Unterschied zwischen Zweier- und Dreiergruppen besteht in der Mortalität der Zweiergruppen - das Ausscheiden eines Mitglieds bedeutet das Ende der Gruppierung - und der potentiellen Unsterblichkeit der vielgliedrigen Gruppe. Dreiergruppen haben eine supraindividuelle Struktur, die von vielen Autoren als das entscheidende Merkmal für eine soziale Einheit, die als Gruppe bezeichnet werden soll, angesehen wird. Neben der Unterscheidung in Dreier- und Zweiergruppen wird eine weitere qualitative Variable der Gruppengröße untersucht: die gerade oder die ungerade Mitgliederzahl.

Wenn hier Hypothesen zum Zusammenhang von Gruppengröße und Konflikt formuliert werden, dann soll Gruppengröße

in ihrem quantitativen und in ihrem qualitativen Aspekt Berücksichtigung finden.

Welche Beziehung ist zu vermuten zwischen Gruppengröße und Konflikthäufigkeit?

Die generelle Hypothese - je größer eine Gruppe, desto häufiger treten Konflikte auf - dürfte sich in dieser Form nicht bewähren. Es ist genauer zu fragen, auf welche Konflikte sich die Gruppengröße auswirkt. Zu unterscheiden ist zwischen Konflikten, die sich aus mitmenschlichen Kontakten in Gruppen ergeben und Konflikten, die auf Koordination von Aufgaben und Zielen der Gruppen beruhen.

Hypothese 10.1.1:

Je größer eine Gruppe ist, desto geringer ist die Häufigkeit von Konflikten, die sich aus mitmenschlichen Kontakten ergeben.

Zur Stützung dieser Hypothese soll die Hypothese von FISCHER (1953) herangezogen werden, der fand, daß mit zunehmender Gruppengröße Häufigkeit, Dauer und Intimität des Kontaktes bei Collegestudenten abnahmen. Mit den bei wachsender Gruppengröße geringer werdenden Kontakten nimmt auch die Häufigkeit von Konflikten ab, die allein schon aus dem Vorhandensein von Kontakten resultieren.

Hypothese 10.1.2:

Je größer eine Gruppe ist, desto größer ist die Häufigkeit von Konflikten, die auf Koordination von Aufgaben und Zielen der Gruppe beruhen.

Je größer eine Gruppe ist, desto mehr Menschen müssen mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und Zielen auf gemeinsame Ziele und Aufgaben ausgerichtet werden.

Mit zunehmender Anzahl von Gruppenmitgliedern steigt der Koordinationsaufwand. Beziehen wir das "Parkin-

sonsche Gesetz" auf die Gruppe, so ist festzustellen, daß bei steigender Größe der relative Anteil der administrativen Komponente, also der mit Koordination befaßten Mitglieder zunimmt (vgl. PARKINSON, 1957). Ansteigender Koordinationsaufwand bringt eine Erhöhung der Häufigkeit von Konflikten. Dies könnte als organisatorische "diseconomies of scale" (vgl. z. B. CAPLOW, 1964, 29 ff.) bezeichnet werden.

Welche Beziehung besteht zwischen Gruppengröße und Konfliktausmaß?

Hypothese 10.2:

Je größer eine Gruppe ist, desto geringer ist das Ausmaß an Konflikten.

Diese Hypothese läßt sich damit begründen, daß mit zunehmender Gruppengröße die Stärke der "emotionalen Bande" zwischen den Gruppenmitgliedern abnimmt (HARE, 1963, 254 ff.). Zunächst ist also zu vermuten, daß mit zunehmender Gruppengröße das Ausmaß an affektivem Konflikt vermindert wird. Gegen diese Hypothese steht allerdings ein Untersuchungsergebnis von SLATER (1958): Er stellt fest, daß sich die Mitglieder von Gruppen bei zunehmender Gruppengröße in höherem Maß als aggressiver, impulsiver und weniger rücksichtsvoll einstufen.

Gehen wir jedoch davon aus, daß mit wachsender Gruppengröße sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß die zwischen den Mitgliedern bestehenden Beziehungen eher "funktional spezifisch" und "affektiv neutral" werden, dann werden Konflikte weniger hart sein. Dies wird vor allem deshalb der Fall sein, weil in solchen Beziehungen nicht die ganze Persönlichkeit der Gruppenmitglieder in Anspruch genommen wird. Wenn die gesamte Persönlichkeit beansprucht ist, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, daß "nicht-reali-

stische" Elemente in echte Konfliktsituationen hineingeraten (vgl. COSER, 1972, 80), die zu einer Verschärfung des Konfliktes führen.

Die Untersuchung des Effekts einer geraden oder ungeraden Mitgliederzahl hat ergeben (BALES und BOR-GATTA, 1955), daß Gruppen mit gerader Mitgliederzahl - Dyaden ausgenommen - mehr Anzeichen von Spannung und Antagonismus zeigten und daß weniger Fragen gestellt und Zustimmung gegeben wurde als in Gruppen mit einer ungeraden Mitgliederzahl. Übertragen in unsere Terminologie würde die Hypothese dann lauten:

Hypothese 10.3:

Gruppen mit gerader Mitgliederzahl haben ein höheres Konfliktausmaß als Gruppen mit einer ungeraden Mitgliederzahl.

Der Grund für diesen Befund ist darin zu sehen, daß in Gruppen mit einer geraden Mitgliederzahl Spaltungen in zwei gleich große Untergruppen möglich sind. Deshalb ist bei geraden Mitgliederzahlen die Wahrscheinlichkeit geringer, daß Spannungen und Meinungsverschiedenheiten durch eine Majoritätsentscheidung beseitigt werden. Ferner ist eher zu erwarten, daß derartige Differenzen zwischen den Teilgruppen ungelöst stehen bleiben.

(2) "Viscosity" und Konflikt

Unter "viscosity" ist zu verstehen, daß die Gruppenmitglieder als Einheit fungieren. Folgende Hypothese zum Zusammenhang zwischen diesem Merkmal und der Konflikthäufigkeit soll formuliert werden:

Hypothese 11.1:

Je mehr die Gruppenmitglieder als Einheit fungieren, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.

Bei hoher "viscosity" handeln die Gruppenmitglieder bei der Durchsetzung von Plänen, Richtlinien und Ent-

scheidungen gemeinsam. Wenn einmal ein solcher Zustand erreicht ist, dann ist zu erwarten, daß die Konflikthäufigkeit in der Gruppe gering ist.

Sehen wir uns hierzu Bedingungen an, die zum Zustand hoher "viscosity" führen. Eine Bedingung ist das Vorhandensein eines Konsensus über die in der Gruppe anzustrebenden Ziele und die Mittel, die zur Zielerreichung eingesetzt werden müssen. Ist ein solcher Konsensus in einer Gruppe vorhanden, ist ein wichtiger Konfliktherd - Ziel- und Interessendivergenzen - ausgeschaltet.

Eine weitere Bedingung, die zu einer hohen "viscosity" führen kann (nicht muß!), ist das Vorhandensein einer äußeren Bedrohung, zum Beispiel eines Konfliktes mit einer anderen Gruppe. Durch die äußere Bedrohung wird die Gruppe geeinigt (vgl. COSER, 1972, 108). Allerdings ist hier zu berücksichtigen, daß Konflikte zwischen Gruppen oft auch zu Anomie und Verminderung des inneren Zusammenhalts geführt haben. Das Maß an Übereinstimmung, das in der Gruppe vor dem Ausbruch des Konflikts besteht, ist ein wichtiger Faktor für den inneren Zusammenhalt der Gruppe angesichts äußerer Bedrohungen. "Wenn es einer Gruppe an grundsätzlicher Übereinstimmung fehlt, führt äußere Bedrohung nicht zu stärkerem Zusammenhalt, sondern zu allgemeiner Apathie, und dadurch ist die Gruppe von Desintegration bedroht." (COSER, 1972, 109)

Der Zusammenhang zwischen "viscosity" und Konfliktausmaß wird so gesehen:

Hypothese 11.2.1:

Je mehr die Gruppenmitglieder als Einheit fungieren, desto größer wird das Ausmaß eines einmal aufgetretenen Konfliktes mit anderen Gruppen sein.

Der Blick auf eine weitere Bedingung, die zu einem

hohen Grad an "viscosity" beiträgt, liefert eine Begründung für den postulierten Zusammenhang: Ein wichtiger Faktor zur Herstellung der Einheit von Gruppen ist eine Ideologie. Mit FREI (1974, 627) läßt sich die Hypothese vertreten, daß je größer das Bedürfnis nach innerer Kohäsion ist, desto größer die Tendenz ist, Konflikt zu ideologisieren. Die innere Kohäsion einer Gruppe wird dadurch verstärkt, daß die "Innen-Gruppe" positive Attribute zugesprochen erhält, während die "Außen-Gruppe" als böse, aggressiv usw. betrachtet wird. Mit anderen Worten: Ideologisierung ist ein Mittel, um Innen-Gruppen zu integrieren, während gleichzeitig Ideologisierung das Gegenteil, nämlich Desintegration zwischen Gruppen bewirkt. Aus diesen Überlegungen läßt sich folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 11.2.2:

Je mehr die Gruppe als Einheit fungiert, desto eher besteht die Tendenz, einmal aufgetretene Konflikte zu ideologisieren.

Und an diese Hypothese schließlich ist folgende anzuschließen:

Hypothese 11.2.3:

Je mehr sich Gruppen als ideologische Gegner betrachten, desto größer ist das Konfliktausmaß (vgl. zu beiden Hypothesen FREI, 1974, 626).

Eine Erklärung für den behaupteten Zusammenhang besteht darin, daß eine Ideologisierung zu einer Depersonalisierung des Gegners führt. Depersonalisierung hat eine Brutalisierung der Konflikte zur Folge. Es ist leichter, einen "Kommunisten" zu töten als eine Person, die Vater von zwei Kindern ist. Diese Wirkung der Depersonalisierung sah auch SIMMEL (1972, 78 f.): Konflikte, die das Persönliche transzendie-

ren, sind radikaler und gnadenloser als Konflikte über persönliche Angelegenheiten. Als Argumente für diese Behauptung führte SIMMEL an, daß Individuen in solchen überindividuellen Konflikten als *V e r - t r e t e r* von Gruppen oder Ideen handeln und durchdrungen sind von einem Gefühl der Ehrbarkeit und Selbstgerechtigkeit, da ihr Handeln nicht aus egoistischen Motiven entspringt (vgl. auch COSER, 1972, 133).

(3) Homogenität und Konflikt

Homogenität definiert HEMPHILL (1969, 224) als den Grad, in dem die Gruppenmitglieder hinsichtlich solcher Merkmale wie Alter, Geschlecht, sozialer Hintergrund usw. einander ähnlich sind. Diese Definition macht klar, daß Homogenität kein Merkmal an sich ist; es ist immer zu fragen, inwieweit Personen im Hinblick auf die Ausprägungen von Merkmalen homogen sind.

Grundsätzlich soll folgende Hypothese angenommen werden:

Hypothese 12.1:

Je ähnlicher Gruppenmitglieder hinsichtlich von Merkmalen sind, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.

Zur Begründung der Hypothese soll NEWCOMBS (1961) Theorie herangezogen werden, die besagt, daß Menschen mit ähnlichen Einstellungen sich zueinander hingezogen fühlen. Bei Homogenität der Einstellungen postulierte er einen "Zug zur Symmetrie" in den zwischenmenschlichen Beziehungen. NEWCOMB brachte in einer längerdauernden Untersuchung Versuchspersonen zusammen, die sich anfangs völlig fremd waren. Er sagte voraus, daß als Resultat des einsetzenden Bekanntschaftsprozesses die Versuchspersonen die Ein-

stellungen jedes einzelnen kennenlernen würden und daraus Bindungen zwischen solchen Versuchspersonen entstehen würden, die ähnliche Einstellungen hätten. Die Voraussage wurde bestätigt: Die wahrgenommene Ähnlichkeit der Einstellungen war der bedeutendste Faktor für interpersonelle Anziehung neben der Ähnlichkeit der Persönlichkeit der Versuchspersonen.

Geringe Anziehung zwischen den Gruppenmitgliedern erhöht die Wahrscheinlichkeit, daß Konflikte auftreten. Insofern als unähnliche Einstellungen der Gruppenmitglieder die Anziehung zwischen den Gruppenmitgliedern vermindern, ist diese Konsequenz zu erwarten.

Eine weitere Begründung der Hypothese besteht darin, daß bei Homogenität die Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung von Konflikten geringer sein wird, da weniger Konfliktmöglichkeiten vorhanden sind. Je ähnlicher Gruppenmitglieder hinsichtlich von Merkmalen sind, desto weniger häufig werden Konflikte wahrgenommen. Läßt sich jedoch grundsätzlich behaupten, daß die Homogenität von Merkmalen zu einer geringeren Konflikthäufigkeit führt als die Heterogenität von Merkmalen? Der Beantwortung dieser Frage ist dadurch näherzukommen, daß Überlegungen zu speziellen Merkmalen, die in Frage kommen, angestellt werden. Unter Verwendung einer von STOGDILL (vgl. 1974, 74 f.) erstellten Merkmalsliste sollen hier u. a. folgende Merkmale in Betracht gezogen werden: Alter, Ausbildung, Status, Aufstiegswille, Dominanzstreben, Aggressivität.

Die Problematik der Hypothese 12.1 soll an den aufgeführten Merkmalen deutlich werden¹⁾.

1) Es geht dabei nicht um die Merkmale als solche und ihren Zusammenhang mit Konflikt, sondern nur um die "Homogenität" der Merkmale.

Gehen wir davon aus, daß eine wichtige Determinante von Konflikten die "generationsbedingten" Konflikte¹⁾ sind, so scheint es plausibel zu sein, daß Homogenität des Alters der Gruppenmitglieder die Konflikthäufigkeit geringer hält als die Heterogenität des Alters. Auf jeden Fall werden in altershomogenen Gruppen die generationsbedingten Konflikte ausgeschaltet.

Auch für den sozialen Hintergrund der Gruppenmitglieder, d. h. ihre Ausbildung und ihren Status, trifft die Hypothese zu. Je homogener der soziale Hintergrund der Gruppenmitglieder ist, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit. Ähnlicher sozialer Hintergrund erhöht die Wahrscheinlichkeit ähnlicher Einstellungen, Werte, Denk- und Wahrnehmungsgewohnheiten und Verhaltensweisen (vgl. auch DUTTON und WALTON, 1966).

Die bisher behandelten Merkmale scheinen für die Geltung der Homogenitätshypothese zu sprechen. Homogen hinsichtlich dieser Merkmale zusammengesetzte Gruppen entwickeln eine größere Kohäsion und mithin verringert sich die Häufigkeit von Konflikten.

Es ist jedoch zu überlegen, ob nicht die Homogenität bestimmter Merkmale dazu führt, die gegenseitige Anziehung (Kohäsion) der Gruppenmitglieder zu vermindern und in der Folge damit auch die Konflikthäufigkeit zu erhöhen. Dies ließe sich bei Merkmalen wie Aufstiegswille, Dominanzstreben und Aggressivität

- 1) Wir sind uns bewußt, daß die Annahme einer gemeinsamen Grundstimmung und eines konsistenten Verhaltens eines abgrenzbaren Lebensalters (Generation) eine unzulässige Generalisierung darstellt. Trotzdem "sind gewisse Vorgänge, die von einzelnen Gruppen ... ausgehen, Indiz für Problemlagen, die sich als offenkundige Spannungen im Gesamtzusammenhang ebensolcher "Generationen" zu erkennen geben." (FABER, 1975, 5 f.)

denken. Wenn alle Mitglieder ein ähnlich stark ausgeprägtes Aufstiegsbedürfnis haben, dann dürfte der Konkurrenzkampf um freie und bessere Positionen sich in der Gruppe stärker bemerkbar machen als wenn nur einige Gruppenmitglieder dieses Bedürfnis stark entwickelt haben, andere dagegen weniger (Heterogenität).

Je ähnlicher die Gruppenmitglieder hinsichtlich ihres Dominanzstrebens sind, desto häufiger werden Konflikte zwischen ihnen auftreten, weil die Dominanz des einen sich nur auf Kosten des/der anderen befriedigen läßt. Es handelt sich um ein "Nullsummen-Merkmal".

Die Neigung, aggressives Verhalten zu zeigen, wird zur Erhöhung der Konflikthäufigkeit führen, wenn alle Gruppenmitglieder eine ähnliche Neigung entwickelt haben. Heterogenität dieses Merkmals hat eine Verminderung der Konflikthäufigkeit zur Folge, da sich die Chance des Auftretens anderer - friedlicher - als aggressiver Verhaltensformen erhöht. Etnologische Untersuchungen, wie z. B. MEADS (1959) über die Mundugumor, einen Stamm in Neuginea, bestätigen diese Überlegungen. Die Mundugumor sind gekennzeichnet durch eine hohe Aggressivität, die sich in allen Lebensbereichen bemerkbar macht, und ihr Leben äußerst konfliktreich werden läßt.

Zwischen Homogenität und Konfliktausmaß wird folgender Zusammenhang gesehen:

Hypothese 12.2:

Je ähnlicher die Gruppenmitglieder hinsichtlich von Merkmalen sind, desto geringer ist das Konfliktausmaß.

Wenn ein Konflikt auftritt, dann wird die Ähnlichkeit von Alter und sozialem Hintergrund dazu führen, das Konfliktausmaß geringer zu halten, als wenn diese Ähnlichkeit nicht vorhanden ist. Gruppenmitglieder, die einen unterschiedlichen sozialen und kulturellen

Hintergrund haben, vertreten unterschiedliche Werte und entwickeln eher verschiedene Ansichten hinsichtlich wichtiger Probleme der Organisation. Konflikt aus diesen Gründen wird vermindert, wenn sich die Gruppe aus Personen rekrutiert, die den gleichen oder zumindest ähnlichen Hintergrund haben.

(4) Flexibilität und Konflikt

Flexibilität ist "the degree to which the groups has established rules, regulations, and procedures." (HEMPHILL, 1969, 225)

Je ausgeprägter (positiv) die Flexibilität in einer Gruppe ist, desto eher werden die Aktivitäten der Gruppe durch informell als durch formal festgelegte Vorgänge gesteuert. Die Charakterisierung von Gruppen als formell oder informell ist also keine dichotome Unterscheidung, wenngleich häufig als solche verwendet, sondern ein Kontinuum, auf dem sich Gruppen einordnen lassen. "Am sinnvollsten ist die Bezeichnung formell - informell wohl dann einzusetzen, wenn damit angedeutet werden soll, in welchem Grad verschiedene Gruppendimensionen (beispielsweise Gruppenziel, Rollen und Normen) explizit festgelegt, im Extrem kodifiziert sind." (KRUSE, 1972, 1566)

Die Definition von HEMPHILL bedarf einer Interpretation, denn aus ihr geht nicht klar hervor, ob lediglich das Vorgeben allgemeiner Richtlinien bzw. Regeln für das Verhalten unter den Begriff "Flexibilität" fallen oder ob diese Regeln auch schriftlich fixiert sein müssen. Mit Flexibilität werden also zwei Sachverhalte angesprochen: Einmal das Ausmaß, in dem die Aktivitäten der Organisationsmitglieder durch die Vorgabe von Richtlinien und Regeln determiniert werden. Bei CHILD (1973) ist dies die Definition für "Standardisierung". Mit "Formalisierung" ist hingegen das Ausmaß gemeint, in dem die Regeln, Prozeduren,

Anweisungen und Mitteilungen schriftlich fixiert werden. Daß diese Unterscheidung wichtig ist für den hier zu diskutierenden Zusammenhang, steht in Frage. Ob Regeln schriftlich festgelegt sind, ist nicht so entscheidend, da ungeschriebene Normen genauso bindend sein können wie geschriebene.

Aus diesem Grund soll bei der Formulierung eines Zusammenhangs zwischen dem Merkmal Flexibilität und Konflikt zunächst auf die angeführte Differenzierung nicht eingegangen werden. Erst später gehen wir auf die Untersuchung von CHILD (1973) ein, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Standardisierung und Formalisierung einerseits und Konflikt andererseits auseinandersetzt. Die grundlegende Hypothese lautet:

Hypothese 13.1:

Je flexibler die Gruppenmitglieder bei ihren Aktivitäten sind, desto häufiger treten Konflikte auf.

Vom Flexibilitätsgrad hängt es ab, ob die Organisationsmitglieder in der Erfüllung ihrer Aufgaben weitgehend festgelegt sind. Geringe Flexibilität bedeutet zum Beispiel, daß jedem Gruppenmitglied feste Aufgabenbereiche zugewiesen sind, klare Entscheidungsbefugnisse vorliegen und Problemlösungsstrategien vorgegeben sind. Durch die eindeutige Festlegung soll die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Kompetenzkonflikten vermindert werden. Ferner wird durch die erhöhte Transparenz die Koordination verschiedener Aktivitäten der Gruppe erleichtert werden und damit Konflikte vermindert auftreten.

Zur Begründung der Hypothesen können auch Hypothesen von MARCH und SIMON (1958, dt. 1967, 332) herangezogen werden:

Je größer das Ausmaß früherer Erfahrung in einer Entscheidungssituation, desto weniger wahrscheinlich

tritt ein intra-individueller Konflikt auf. Je geringer die Komplexität der Entscheidungssituation, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß es zu intra-individuellem Konflikt kommt. In beiden Hypothesen sind Faktoren angesprochen, die auf Ungewißheit bzw. Unsicherheit in Entscheidungssituationen einwirken. Das Vorhandensein von "formalisierten" Regelungen erhöht das Ausmaß früherer Erfahrung in Entscheidungssituationen und vermindert die Komplexität in einer Entscheidungssituation.

Eine Reflexion der Funktionen von "formalisierten" Regelungen kann ebenfalls dazu beitragen, die Hypothesen zu verdeutlichen. Im einzelnen lassen sich u. a. folgende Funktionen unterscheiden:

- Die Entlastungsfunktion: Standardisierung bedeutet Kategorisierung, d. h. Abstraktion vom Einzelfall und Zuteilung des Einzelfalls in eine bestimmte Problemklasse. Probleme werden als bekannt identifiziert. Auf diese Weise wird das Entscheidungsvolumen in einer Gruppe verringert (vgl. HILL u. a., 1974, 290 f.); durch die Kategorisierung wird eine Vereinfachung der vom Individuum zu treffenden Entscheidungen und zu erfüllenden Aktivitäten erreicht. Eine Programmierung von Aktivitätsfolgen kann somit dazu beitragen, Entscheidungskonflikte zu verhindern.
- Die Integrationsfunktion: Durch die sachliche und zeitliche Koordination von Aktivitäten in der Gruppe wird ebenfalls das Konfliktpotential reduziert.
- Die Sicherheitsfunktion: Standardisierung entlastet das Individuum von Risiko, Ungewißheit bei den zu treffenden Entscheidungen und auszuführenden Aktivitäten.

Bei hoher Flexibilität haben die Gruppenmitglieder die Möglichkeit und die Macht, Entscheidungen zu tref-

fen, Regeln zu interpretieren und zu ergänzen. Darüber hinaus haben sie die Macht, Regeln zu modifizieren und neue aufzustellen. Konflikte resultieren dann vor allem aus Abstimmungsprozessen.

Die bisherigen Überlegungen dienten dazu, Hypothese 13.1 zu stützen. Im folgenden wollen wir der Frage nachgehen, ob bei bestimmten Bedingungen die Hypothese nicht zutrifft.

Regeln streben eine Verhaltenskontrolle an. Sie können jedoch auch Widerstand bzw. Konflikt hervorrufen.

Hypothese 13.2:

Je weniger die Regeln von den Gruppenmitgliedern als legitim anerkannt werden, desto häufiger werden Konflikte auftreten.

Hypothese 13.3:

Je mehr die Regelungen und Vorschriften von den Gruppenmitgliedern als sinnlos, unzuweckmäßig oder ungerecht wahrgenommen werden, desto häufiger werden Konflikte auftreten.

Werden die Regeln als nicht legitim anerkannt, ist die Motivation, die Regeln zu befolgen, gering. Das Motivationsdefizit kann zwar ausgeglichen werden durch wirksame Sanktionen, mit denen die Regeln durchgesetzt werden. Dennoch ist häufiger mit Widerstand zu rechnen, als wenn die Regeln als legitim anerkannt werden¹⁾. Legitimitätsglaube auf seiten der Gruppenmitglieder besteht dann, wenn sie davon überzeugt sind, daß die Regeln, die bestimmte Handlungsvollzüge verlangen, zu Recht bestehen bzw. daß die Handlungsvollzüge ihnen zurechtens abverlangt werden. Neben der

1) Vgl. die Definition von Konflikt, die HOLM (1969, 276) gibt: "Ein sozialer Konflikt besteht, wenn der Handelnde B eine Absicht hegt, und wenn der Handelnde A der Realisierung dieser Absicht Widerstand entgegenbringt."

Legitimität des Regelinhalts besteht die Legitimität des Regelsetzenden, d. h. die Gruppenmitglieder müssen davon überzeugt sein, daß die "Regelsetzer" diejenigen Personen sind, denen es rechtens zusteht, Regeln bestimmten Inhaltes aufzustellen und durchzusetzen (vgl. auch HOLM, 1969, 286).

Die Anerkennung von Regeln hängt auch von individuellen Merkmalen der Gruppenmitglieder ab. Gruppenmitglieder, die einen hohen Grad an Autonomie aufweisen, werden häufiger in Konflikt stehen mit den von der Organisation aufgestellten Regeln. Dies trifft besonders zu für Mitglieder von Professionen. Geringe zugestandene Flexibilität, d. h. starke Reglementierung bedroht die professionelle Autonomie (vgl. HALL, 1974, 189). Mitglieder von Professionen haben durch ihre Ausbildung Standards internalisiert, nach denen sie sich verhalten. Sie empfinden das Vorhandensein organisationaler Regeln und Richtlinien oft als eine "Verdoppelung".

Die Gruppenmitglieder bewerten die ihnen vorgegebenen Regeln und Vorschriften hinsichtlich ihres Inhaltes. Sinnlosigkeit von Regeln, Unzweckmäßigkeit von Regeln und Ungerechtigkeit der Regeln erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Konflikten bei der Durchsetzung und Durchführung von Regeln.

Die Sinnlosigkeit von Regeln bezieht sich auf die Wahrnehmung und das Gefühl des Individuums, die Regeln, die es befolgen muß, zu verstehen. Wir können von einem hohen Grad an Sinnlosigkeit sprechen, wenn ein Individuum nicht mehr versteht, welche Bedeutung, welchen Zweck eine Regel erfüllen soll. Ohne Einsicht in Bedeutung und Zweck einer Regel ist die Motivation, die Regel zu befolgen, gering. Die Wahrscheinlichkeit von Konflikten, die mit Widerstand und Durchsetzung von Regeln zusammenhängen, steigt.

Die Erfahrung der Sinnlosigkeit von Regeln widerspricht bestimmten Bedürfnissen und Arbeitsidealen. Wir könnten von einem Bedürfnis nach "sinnvoller Arbeit" sprechen. Durch Nichtbefriedigung solcher und ähnlicher Bedürfnisse empfindet das Individuum Frustration, die ihrerseits zu Aggressionen gegen den die Frustration Bewirkenden - den Regelsetzer - führt (siehe auch 4.3.1.6).

Regelungen und Vorschriften sind unzweckmäßig, wenn mit ihrer Hilfe nicht die von der Organisation (und den Organisationsmitgliedern) angestrebten Ziele erreicht werden. Unzweckmäßige Regeln rufen Probleme bei der Koordinierung der Aktivitäten der Gruppenmitglieder hervor. Die Organisierung und Regulierung des Verhaltens wird behindert. Erkennen die Gruppenmitglieder bestimmte Regeln als unzweckmäßig, führt dies ebenfalls zu einer Verminderung der Bereitschaft, sich der Regel entsprechend zu verhalten. Die Wahrscheinlichkeit von Widerstand gegen die Regel erhöht sich.

Werden Regelungen als ungerecht empfunden, so treten häufiger Konflikte auf, weil auch hier der Wunsch der Veränderung besteht. Ungerechtigkeit soll hier so verstanden werden, daß ein Individuum das subjektive Empfinden hat, daß die Regelung nicht eine "Gleichbehandlung" gewährleistet, also zum Beispiel gleichen Lohn für gleiche Leistung bietet¹⁾. Ungerechte Regelungen erhöhen die Anzahl von Verteilungskonflikten, die zum Ziel haben, die "Ungerechtigkeit" zu beseitigen.

1) In dem Terminus "Leistungsgerechtigkeit" drückt sich die Abhängigkeit der Lohnhöhe vom individuellen Leistungsgrad des Organisationsmitglieds aus. Problem ist hier die Leistungsmessung oder -bewertung, die auf einem Normalleistungsgrad basiert (vgl. REHKUGLER, 1972, 52).

In der Untersuchung von CHILD (1973) wird der Frage nachgegangen, wie das Ausmaß der Vorgabe von Richtlinien und Regeln (Standardisierung) und das Ausmaß der schriftlichen Fixierung dieser Richtlinien und Regeln (Formalisierung) auf den Grad, in dem Manager Schwierigkeiten haben, sich auf eine gemeinsame (Problem-)Lösung (Konflikt) zu einigen, wirken. Darüber hinaus wurden Aspekte der Formalisierung erhoben, d. h. inwieweit die Ergebnisse einer Arbeitsgruppe bzw. Abteilung schriftlich festgehalten wurden (Ergebnisdokumentation) und inwieweit die Tätigkeiten eines Positionsinhabers durch Tätigkeitsbeschreibungen fixiert sind (Tätigkeitsbeschreibung). Es ergaben sich folgende Beziehungen:

Tabelle Nr. 2: Standardisierung, Formalisierung und Konflikt

Organisationale Variablen	Konflikt ¹⁾
Standardisierung	+ 0,31
Formalisierung	+ 0,27
Ergebnisdokumentation (recording of role performance)	+ 0,44
Tätigkeitsbeschreibung (role formalization)	+ 0,36

Quelle: Vgl. CHILD, 1973, 12

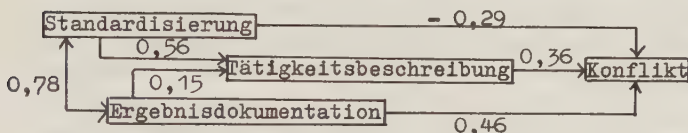
Daß eine Beziehung zwischen den Variablen besteht, geht aus der Tabelle 2 hervor. Probleme bestehen allerdings bei der Interpretation der Ergebnisse. Es ist auf der einen Seite plausibel, daß die Standardisierung und Formalisierung von Abläufen Einigungs-

1) Die Interpretation der Ergebnisse ist insofern schwierig, als CHILD nicht die Unterscheidung von Konflikthäufigkeit und Konfliktausmaß vornimmt.

schwierigkeiten auslösen. Auf der anderen Seite kann aber auch angenommen werden, daß eine Organisation mit Standardisierung und Formalisierung auf bestimmte Konflikte reagiert.

In der gleichen Untersuchung wurden später die Beziehungen zwischen Standardisierung und Konflikt mit Hilfe der Pfadanalyse untersucht. Es zeigte sich, daß sich der Zusammenhang zwischen Standardisierung und Konflikt nicht wie in der obigen Tabelle ergibt. Folgende Abbildung verdeutlicht die Ergebnisse:

Abbildung Nr. 7: Standardisierung und Konflikt



Vgl. CHILD, 1973, 15

Die in der Abbildung verdeutlichten Ergebnisse zeigen, daß kein positiver Zusammenhang zwischen Standardisierung und Konflikt besteht. Wenn wir diese Ergebnisse interpretieren, ist festzustellen, daß eine Standardisierung von Abläufen mit einer geringeren Konflikthäufigkeit einhergeht. Daraus ist der Schluß zu ziehen, daß Standardisierung auch Konfliktreduktion bewirken kann. Mit der Standardisierung sollen Abläufe von Tätigkeiten abgestimmt werden; sie stellt eine gemeinsame, übereinstimmende Interpretation der Situation sicher. Ergebnis und Interpretation stimmen mit unserer eingangs aufgestellten Hypothese überein¹⁾.

1) Ungelöst ist allerdings nach wie vor die Widersprüchlichkeit der Ergebnisse von CHILDS Untersuchung selbst. Vielleicht ist auch sie ein Beweis für die Methodenabhängigkeit der Ergebnisse empirischer Untersuchungen.

Aus Abbildung Nr. 7 wird erkennbar, daß eine Standardisierung, die an eine Ergebnisdokumentation und eine anweisende Tätigkeitsbeschreibung gekoppelt ist, konfliktsteigernde Folgen nach sich zieht. Höhere Standardisierung scheint also inhaltspezifisch zu variieren. Sie "scheint eventuell auch eine detaillierte Ergebnisdokumentation sowie die (präzisere?) Ausformulierung von Tätigkeitsbeschreibungen zu ermöglichen, die ihrerseits konfliktfördernden Charakter haben, während eine Standardisierung auf anderen Gebieten konfliktreduzierend wirken kann." (GEBERT, 1974, 59) Der positive Zusammenhang zwischen Ergebnisdokumentation und Konflikt beruht möglicherweise darauf, daß die Gruppenmitglieder einem "bürokratischen" Berichts- und Formularwesen Widerstand entgegensetzen.

Von besonderem Interesse ist der Zusammenhang zwischen Tätigkeitsbeschreibung und Konflikt. Die Hoffnung der konfliktvermindernden Wirkung von Tätigkeitsbeschreibungen hat sich in dieser Untersuchung nicht bestätigt. Auf diesen Sachverhalten werden wir in 5.3 noch ausführlicher eingehen, wenn es um die Beurteilung der Stellenbeschreibung, respektive Tätigkeitsbeschreibung, als Konfliktreduzierungsmittel geht.

Eine abschließende Beurteilung der Effekte von Standardisierung und Formalisierung auf Konflikthäufigkeit und Konfliktausmaß soll erst in Abschnitt 4.4 gegeben werden.

(5) Stabilität und Konflikt

Schon SIMMEL und später COSER haben sich mit dem Zusammenhang zwischen Stabilität und Konflikt auseinandergesetzt. Beide beschäftigen sich mit der Frage, ob Konflikt als "Index" der Stabilität von Beziehungen in sozialen Systemen gelten kann. Nach ihren

Überlegungen kann das Fehlen von Konflikten innerhalb einer Beziehung nicht als Index für deren Stabilität gelten (vgl. hierzu und zum folgenden COSER, 1972, 95 ff.). Aggressionen - also Konfliktverhalten - werden in einer Beziehung, von der die Partner wissen, daß sie stabil ist, eher geäußert, "denn wenn sie ihrer sicher sind, werden sie dazu neigen, ihren Gefühlen freien Lauf zu lassen. Wenn jedoch die Beziehung so ist, daß die einzelnen ihre Auflösung befürchten müssen, wenn ein Konflikt auftritt, werden sie versuchen, die Aggressionen zu unterdrücken oder zu verschieben." (COSER, 1972, 96) Damit ist angedeutet, daß das Fehlen von Konflikt noch nicht ein Zeichen dafür ist, daß die Beziehung stabil ist. Es muß zwischen manifesten und latenten Elementen in Beziehungen unterschieden werden. Die Abwesenheit von offenem Konfliktverhalten (manifest) bedeutet nicht die Abwesenheit von wahrgenommenem und gefühltem Konflikt (latent). Dieser Umstand erschwert es, das Fehlen eines Konfliktes als "Index" für die Stabilität von Beziehungen anzusehen. Ein weiterer Umstand macht dies noch schwerer: Es läßt sich behaupten, daß in engen Beziehungen, in denen es sehr wohl feindliche Elemente gibt, gerade Abwesenheit von Konflikt als Indiz für zugrundeliegende Konflikte gewertet werden kann. "Wenn die Beziehung stabil ist, wenn mit anderen Worten die Partner wissen, daß sie nicht durch Konflikt bedroht ist, dann werden eher Konflikte zwischen ihnen entstehen." (COSER, 1972, 97) Wenn die an der Beziehung Beteiligten jedoch wissen, daß die Beziehung zerbrechlich ist, werden sie versuchen, Konflikte zu vermeiden, weil zu befürchten ist, daß sie ein Weiterbestehen der Beziehung gefährden. Es kann also gerade das Auftreten von Konflikten als Zeichen der Stabilität von Beziehungen interpretiert werden.

Die hier kurz wiedergegebene Diskussion zur Stabilität von Beziehungen geht von einem Stabilitätsbegriff aus, der sich von dem von HEMPHILL (1969, 225) unterscheidet. COSER versteht darunter - ohne es genauer zu definieren - einen besonders hohen Grad an Festigkeit bzw. einen geringen Grad an Zerbrechlichkeit von Beziehungen. HEMPHILL definiert Stabilität einer Gruppe als die Häufigkeit, mit der die Gruppe "undergoes major changes or reorganizations". Stabilität einer Gruppe liegt also vor, wenn Merkmale, durch die eine Gruppe gekennzeichnet ist, sich über lange Zeit nicht verändern. Unsere Hypothesen zum Zusammenhang von Stabilität und Konflikt stützen sich auf letztere Verwendungsweise des Begriffs Stabilität.

Hypothese 14.1.1:

Je stabiler eine Gruppe ist, desto weniger häufig treten Konflikte auf.

Hypothese 14.1.2:

Wenn die Stabilität der Gruppe vermindert wird, dann steigt das Konfliktausmaß.

Größere Veränderungen oder gar Reorganisationen erhöhen die Konflikthäufigkeit innerhalb von Gruppen, weil möglicherweise eine Veränderung von Arbeitsnormen, an die sich die Gruppenmitglieder gewöhnt haben, erfolgt, weil dadurch freundschaftliche Bindungen erschwert werden (Abkapselung der Gruppenmitglieder), weil dadurch Unsicherheit entsteht und weil Widerstand gegenüber Neuem hervorgerufen wird. Je stabiler eine Gruppe ist, desto weniger Konfliktquellen existieren. Dies mag als Begründung für die Hypothese 14.1.1 hinreichen. Ausführlicher wollen wir uns darum bemühen, auf die Hypothese 14.1.2 einzugehen. Grundsätzlich soll gelten, daß eine Verminderung der Stabilität einer Gruppe dazu führt, daß sich das Konfliktausmaß erhöht. Wir wollen

dies anhand der Einführung einer Neuerung¹⁾ deutlich machen. Die Einführung einer Neuerung ist insoweit eine wichtige Konfliktdeterminante, als sie die Stabilität vermindert. Wenn die Neuerung, was in der Regel der Fall ist, Widerstand hervorruft, kann dies interpretiert werden als die Hervorrufung von Konfliktverhalten. Besteht ein großer Widerstand gegen die Neuerung, liegt ein hohes Ausmaß von Konflikt vor.

Daß die Einführung von Neuerungen "konfliktträchtig" ist, geht daraus hervor, daß sie bestehende "gleichgewichtige" Zustände - stabile Verhältnisse - aus dem Gleichgewicht bringen. In der Sprache der Systemtheorie könnten wir sagen, daß Neuerungen als Störungen dieses Gleichgewichts wirken. Wenn sich einzelne Systemteile ändern, führt dies in der Regel zu Änderungen in den Beziehungen dieser Systemteile zu anderen. Konkreter heißt dies: Neuerungen bedeuten also nicht nur, daß z. B. ein neu entwickeltes technisches Hilfsmittel in gewohnten Strukturen verwendet wird, sondern darüber hinaus erfordern sie die Entwicklung neuer Kommunikationsstrukturen, neuer Entscheidungsstrukturen, ja sogar neuer Denkformen. Wegen dieser zum Teil sehr weitgehenden Konsequenzen von Neuerungen ist zu erwarten, daß sie Widerstand hervorrufen. Das Problem besteht nun darin, den Widerstand gegen Neuerungen zu vermindern. Unter welchen Bedingungen ist das Konfliktausmaß, das durch die Einführung von Neuerungen hervorgerufen wird, besonders gering? Im Anschluß an WATSON

1) Daß es sich hierbei um einen besonders wichtigen Gegenstand der Forschung handelt, geht aus der Tatsache hervor, daß für Organisationen ein ständiger aktiver und reaktiver Wandel Notwendigkeit darstellt. Ständige Veränderungen in allen Umweltbereichen, besonders aber im technologischen und wirtschaftlichen Bereich, zwingen die Organisationen, kreativ zu sein, neue Produkte, neue Leistungen und neue und bessere Fertigungsmethoden zu ersinnen und einzuführen.

(1966, zit. nach ROSENSTIEL u. a., 1972, 168 f.)

sollen einige Hypothesen formuliert werden:

Hypothese 14.2.1:

Wenn die Organisationsmitglieder das Gefühl haben, daß die Neuerung ihr eigenes Projekt ist, dann ist das Konfliktausmaß gering.

Die Wahrscheinlichkeit, sich mit einem eigenen Projekt zu identifizieren, ist größer als die, sich mit einem von "Außenseibern" entworfenen Projekt zu identifizieren.

Hypothese 14.2.2:

Wenn die Neuerung die volle und klare Unterstützung von ranghohen Mitgliedern der Organisation hat, dann ist das Konfliktausmaß gering.

Findet eine Neuerung keine ausdrückliche Unterstützung von Spitzenkräften und von den Abteilungsleitern, in deren Abteilungen die Neuerung eingeführt werden soll, so ist mit größerem Widerstand zu rechnen als wenn diese Unterstützung vorhanden ist. Prestige, Einfluß und Machtmittel der ranghohen Mitglieder einer Abteilung sind zur Durchsetzung der vielfach unpopulären Neuerungen eine wichtige Voraussetzung.

Hypothese 14.2.3:

Wenn die Gruppenmitglieder das Gefühl haben, daß die Neuerung eine Erleichterung bewirken wird, dann ist das Konfliktausmaß gering.

Wenn die Gruppenmitglieder, die vom Änderungsprozeß betroffen sind, die Auffassung gewinnen, daß die Neuerung eher eine Verringerung als eine Steigerung der vorhandenen Bürden mit sich bringen wird, dann trägt dies dazu bei, den Widerstand gegen sie gering zu halten. Eine Voraussetzung zur Durchsetzung von Neuerung bestünde demnach darin, die von ihr für die

Gruppenmitglieder zu erwartenden Vorteile deutlich zu machen.

Hypothese 14.2.4:

Wenn die Neuerung mit den Werten, Normen und Zielen der Gruppenmitglieder übereinstimmt, dann ist das Konfliktausmaß gering.

Da Neuerungen Veränderungen in den Gruppennormen, aber auch in Zielsetzungen hervorrufen, entstehen durch sie Widerstand und Konflikt. Widerspricht die Neuerung den bisherigen Leistungszielen und Arbeitsnormen einer Gruppe, wird der Widerstand besonders groß sein. Voraussetzung zur Durchsetzung der Neuerung ist dann, einen Wandel in den Vorstellungen der Gruppenmitglieder anzuregen. Je stärker Ziele, Normen und Werte in den Gruppenmitgliedern verankert sind, desto schwieriger wird eine solche Änderung erreicht und desto länger wird sie dauern. Aus diesem Grund ist bei der Einführung von Neuerungen darauf zu achten, daß sie möglichst stark ihres "Revolutionscharakters" entkleidet werden. Die Gruppenmitglieder sollten von der Neuerung den Eindruck haben, daß sie von der bisher verfolgten Zielen und angewandten Normen "nicht allzu weit entfernt" sind¹⁾.

Hypothese 14.2.5:

Wenn die Gruppenmitglieder durch die Neuerung neue und interessante Erfahrungen bekommen, dann ist das Konfliktausmaß gering.

SCHIEFER (1969, 35) berichtet von einem Prozeß des "downgrading": Die Einführung der automatischen Datenverarbeitung oder der elektronischen Datenverarbeitung führt für die meisten Mitarbeiter zu einer Ver-

1) Interessant ist in diesem Zusammenhang, der Frage nachzugehen, welche Methoden in der Lage sind, dieses "Nichtallzuweitentfernen" von den bisherigen Zielen zu erreichen.

drängung aus bisherigen Positionen in minderqualifizierte Positionen. Wenn die Neuerung dazu beiträgt, das Bedürfnis nach neuem Erleben zu befriedigen, und wenn die Gruppenmitglieder für sich dieses Bedürfnis hochschätzen, dann wird ihr Widerstand gegen die Neuerung geringer sein als ohne das Vorhandensein dieser Bedingung. Häufig wird zwar eine Furcht vor Neuem, Unbekanntem und Ungewissem angenommen, was wohl auch zutrifft. Aber das ist nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite findet sich die Suche nach Neuem, der Wunsch, seine Neugier zu befriedigen. Letzterer Einfluß wird meist vernachlässigt.

Hypothese 14.2.6:

Wenn die Gruppenmitglieder den Eindruck haben, daß durch die Neuerung ihre Autonomie und ihre Sicherheit nicht gefährdet sind, dann ist das Konfliktausmaß gering.

Organisationen können Sicherheitsbedürfnisse wie Daseinssicherung, Schutz und Zukunftsvorsorge befriedigen. Haben die Gruppenmitglieder den Eindruck, daß die Neuerung zum Beispiel dazu führen wird, daß Arbeitskräfte freigesetzt werden und mithin die angeführten Bedürfnisse nicht mehr von der Organisation befriedigt werden, dann wird die Neuerung besonders heftigen Widerstand erfahren. Die Autonomie der Gruppenmitglieder kann dann gefährdet werden, wenn ihr Entscheidungsspielraum am eigenen Arbeitsplatz durch die Einführung der Neuerung vermindert wird. Ein Entzug von Rechten, die die Gruppenmitglieder bisher innegehabt haben, wird nicht ohne Protest und Widerstand hingenommen werden.

Hypothese 14.2.7:

Wenn die Gruppenmitglieder an der Planung der Neuerung beteiligt werden, dann ist das Konfliktausmaß gering.

Die von der Neuerung betroffenen Gruppenmitglieder werden ihr weniger Widerstand entgegenbringen, wenn sie über die Absicht, sie einzuführen, von Anfang an informiert wurden. Zur Planung einer Neuerung gehört ferner, daß die Gruppenmitglieder an den diagnostischen Bemühungen beteiligt waren und auf diese Weise die Möglichkeit bestand, die mit der Neuerung auftretenden Probleme, deren Bedeutung und deren Auswirkungen kennenzulernen.

Hypothese 14.2.8:

Wenn die Neuerung durch eine Gruppenentscheidung akzeptiert wurde, dann ist das Konfliktausmaß geringer.

In den beiden letztgenannten Hypothesen geht es um den Einfluß von Partizipation auf Konflikt. Empirische Untersuchungen zeigen, daß Partizipation an Entscheidungen den Widerstand gegen Neuerungen vermindert. COCH und FRENCH (1948) untersuchten in einem Feldexperiment den Einfluß der Partizipation. Sie kamen zu dem Ergebnis, daß gegenüber Kontrollgruppen der Widerstand gegen eine organisatorische Änderung in den partizipierenden Gruppen sank. PATCHEN (1970) beschäftigte sich mit dem Problem, wie die Bereitschaft, organisatorischen Wandel zu akzeptieren, abhängt von der Gewährung von Partizipationsmöglichkeiten. Je mehr Partizipationsmöglichkeiten bestehen und je größer die tatsächlich ausgeübte Partizipation war, desto eher waren die Individuen bereit, organisatorischen Wandel zu akzeptieren. PATCHEN (1970, 192 ff.) hebt hervor, daß insbesondere das Gefühl, den Wandel selbst mit veranlaßt zu haben, ein Grund hierfür war (vgl. auch Hypothese 14.2.1).

Hypothese 14.2.9:

Wenn genügend Informationen zum Verständnis der Neuerung, ihrer Schwierigkeiten und ihrer Vorteile vermittelt werden, dann ist das Konfliktausmaß gering.

Auf die Bedeutung der Informationsvermittlung für den Abbau von Widerständen gegen eine Neuerung weist SCHIEFER (1969, 63) hin: "Je stärker der Kontakt der Angestellten zur EDV (die Neuerung, G. N.) ist, um so mehr wird er fachlich über die Maschine und die Systeme informiert sein und um so stärker ist seine sachlich positive Einstellung." Je umfangreicher die Informationen über die Neuerungen, desto besser können die von der Einführung Betroffenen sich auf die zu erwartenden Konsequenzen einstellen, die die Neuerung mit sich bringt, und desto eher werden konservative Haltungen abgebaut. Durch Informationsvermittlung wird auch die häufig auftretende Furcht vor dem Unbekannten vermindert.

Hypothese 14.2.10:

Wenn die Neuerung offen für Kritik, Überprüfung und Revision gehalten wird, dann ist das Konfliktausmaß gering.

Um Mißverständnisse über den Charakter von Neuerungen möglichst gering zu halten, müssen von seiten der Initiatoren Klarstellungen erfolgen. Ferner muß die Chance der Kritik an der Innovation eingeräumt werden. Vorher nicht aufgefallene Mängel und Dysfunktionen müssen nicht nur geäußert werden können, sondern es ist erforderlich, daß die Neuerung - wenigstens prinzipiell - Korrekturen erfahren darf. Die Möglichkeit von Korrekturen schafft in den Gruppenmitgliedern das Gefühl, der Entscheidung nicht völlig ausgeliefert zu sein.

(6) Permeabilität und Konflikt

Unter dem Merkmal Permeabilität versteht HEMPHILL (1969, 225) den Grad, in dem sich die Gruppe der Aufnahme neuer Mitglieder widersetzt. In Anlehnung an diese Definition wollen wir von Permeabilität spre-

chen, wenn es um die Offenheit der Gruppe für neue Mitglieder geht.

Zwischen Permeabilität und Konflikthäufigkeit soll folgende Beziehung angenommen werden:

Hypothese 15.1:

Je offener eine Gruppe für neue Mitglieder ist, desto häufiger treten Konflikte auf.

"Offenheit" für neue Gruppenmitglieder ist ein Sachverhalt, der in Organisationen eine große Rolle spielt. Voraussetzung für die Rekrutierung von Organisationsmitgliedern ist Permeabilität von Gruppen. Die Durchlässigkeit in die oberen Ränge der Hierarchie einer Organisation verlangt, daß die entsprechenden Gruppen permeabel sind¹⁾. Besondere Aufmerksamkeit ist dem Prozeß des Eintritts in eine Organisation und mithin auch in eine Gruppe bzw. Abteilung gewidmet worden. Hier erfährt das Individuum zunächst, daß von ihm verlangt wird, die Normen der Gruppe bzw. der Organisation, in die es kommt, korrekt zu antizipieren. Wenn das Individuum mit Werten, Zielen und Verhaltensweisen in die Gruppe kommt, die mit denen, die die Gruppe bzw. die Organisation verlangt, nicht übereinstimmen, dann beginnt ein Prozeß, in dessen Verlauf das Individuum in mehr oder minder starkem Maße seiner bisherigen Werte, Ziele und Verhaltensweisen beraubt wird. Es wird ihm klargemacht, daß sein bisheriges "Selbstbild" für die Gruppe und die Organisation wertlos ist.

SCHEIN (1967, 5) führt als besonders extremes Beispiel die Initiationsriten bei religiösen Orden an. Beim Beginn der Initiation wird das "alte Selbst" des Novizen symbolisch zerstört durch den Verlust von Kleidung,

1) Die Durchlässigkeit nach oben dürfte allerdings in den niedrigeren Ebenen der Hierarchie geringer sein als in den höheren Ebenen.

Name, Haar, erworbene Titel und andere der Selbstdefinition dienende Merkmale¹⁾.

Das bisher gesagte macht deutlich: Je offener eine Gruppe für neue Mitglieder ist, desto häufiger besteht die Chance, daß Wert- und Zielkonflikte zwischen "alten" und "neuen" Mitgliedern der Gruppe auftreten (vgl. auch 4.3.2 (6)).

Mit dem Eintritt in eine Organisation macht das neue Gruppenmitglied oft eine Phase "erschütternder" Erfahrungen durch (vgl. SCHEIN, 1967, 7). In Betrieben werden solche Erfahrungen dadurch provoziert, daß dem neuen Gruppenmitglied leichte und triviale Aufgaben übertragen werden, die ihm andeuten sollen, daß es trotz seiner Ausbildung noch viel Erfahrung sammeln muß bzw. viel zu lernen hat. Durch solche Praktiken wird signalisiert, daß man den Neuling noch nicht reif für ernsthaftere Beschäftigungen hält. Ein ähnlicher Zweck wird dadurch erreicht, daß man den Neuling mit Aufgaben betraut, die so schwierig sind, daß er an sich selbst zu zweifeln beginnt. Dies kann so weit gehen, daß er schließlich verzagt. Eine weitere erschütternde Erfahrung besteht darin, daß der Neuling zum Beispiel Berichte und Studien anfertigen muß, die dann offensichtlich niemand liest. Je offener nun Gruppen in Organisationen sind, desto häufiger finden derartige "Einführungsprozesse" statt. Es ist zu vermuten, daß diese besonders konflikträchtig sind. Der Neuling wird versuchen, möglichst viel von den eigenen Vorstellungen und Verhaltensweisen zu "retten". Daraus resultieren Ziel- und Wertkonflikte. Ferner wird die Konflikthäufigkeit zunehmen, weil die Erschütterungen, wie sie oben beschrieben worden sind, Hilflosigkeit, Angst und Frustration hervorrufen. Diese

1) GOFFMAN (1961, 23) nennt diesen Prozeß bezeichnenderweise "mortification".

wiederum sind wichtige Konflikt determinanten (vgl. 4.3.1.6).

Neue Gruppenmitglieder müssen lernen, was von ihnen erwartet wird. Im Laufe dieses Lernprozesses treten viele Mißverständnisse auf. Sie entstehen unter anderem durch mehrdeutige und unklare Erwartungen und durch Kommunikationsschwierigkeiten (vgl. Rollenkonflikte und Kommunikationskonflikte). Je offener eine Gruppe ist, desto häufiger treten daraus resultierende Konflikte auf.

Hypothese 15.2:

Je weniger offen eine Gruppe bisher für neue Mitglieder war, desto größer wird das Konfliktausmaß sein, wenn neue Mitglieder in die Gruppe aufgenommen werden.

Je geringer die Permeabilität einer Gruppe ist, desto weniger sind die "alten" Gruppenmitglieder an die beim Eintritt von neuen Gruppenmitgliedern auftretenden beiderseitigen Anpassungsschwierigkeiten gewöhnt. Die Offenheit und Toleranz für die von den neuen Gruppenmitgliedern an den Tag gelegten Werte und Verhaltensweisen, die den Gruppennormen widersprechen, ist geringer als bei den Gruppen, die einen höheren Grad an Permeabilität aufweisen. Aus diesem Grund ist zu erwarten, daß, wenn ein Konflikt in einer "exklusiven Gruppe" - mit geringer Offenheit - auftritt, dieser ein höheres Konfliktausmaß aufweist.

Ein Vergleich der Hypothesen 15.1 und 15.2 ergibt, daß zwischen Permeabilität und Konflikthäufigkeit und Permeabilität und Konfliktausmaß eine gegenläufige Beziehung besteht. Hohe Offenheit für neue Mitglieder hängt zwar mit einer Erhöhung der Konflikthäufigkeit zusammen, gleichzeitig aber auch mit einer Verminderung des Konfliktausmaßes.

(7) Polarisierung und Konflikt

Der Grad, in dem eine Gruppe sich auf ein einziges, bestimmtes Ziel orientiert, wird mit Polarisierung bezeichnet (HEMPHILL, 1969, 225). Ein hoher Grad an Polarisierung - so wird angenommen - bedeutet einen geringen Grad an Zieldifferenzierung. (Entsprechend bedeutet geringe Polarisierung einen hohen Grad an Zieldifferenzierung.) Mit Zieldifferenzierung ist die Anzahl an unterschiedlichen Zielen gemeint. Es handelt sich um zwei Bezeichnungen für einen Sachverhalt.

Eine der Determinanten von Konflikten in Organisationen sind die Konflikte, die auf unterschiedlichen Zielen basieren (vgl. auch 4.2.4). Im Rahmen dieses Abschnittes steht lediglich der Aspekt der Ziellanzahl zur Diskussion; der inhaltliche Aspekt der Konflikt hervorrufenden Ziele wird mit dem Merkmal Polarisierung nicht, jedenfalls nicht direkt, angesprochen. Bei dem Merkmal Polarisierung geht es darum, sich die Frage zu stellen, wie die Orientierung auf ein oder mehrere Gruppenziele auf bestimmte soziale Sachverhalte - in unserem Fall also Konflikt - wirkt.

Hypothese 16.1:

Je höher der Grad der Polarisierung in einer Gruppe, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.

In der korrespondierenden Formulierung wird die Hypothese deutlicher: Je größer die Zieldifferenzierung in einer Gruppe, desto häufiger treten Konflikte zwischen den die unterschiedlichen Ziele vertretenden Mitgliedern auf.

Diese auf den ersten Blick trivial wirkende Hypothese beweist durchaus ihre Relevanz für Organisationen. Um dies zu verdeutlichen, sei auf eine Hypothese von MARCH und SIMON (1958, 125 f.) hingewiesen: Je ge-

ringer die subjektive Überprüfbarkeit des Erfolgs organisatorischer Ziele, d. h. je geringer das Ausmaß ist, in dem beobachtet und überprüft werden kann, wieweit die Ziele erreicht wurden, desto größer ist die Zieldifferenzierung in der Organisation. Aufgrund dieser Hypothese sagen die Autoren zum Beispiel für Forschungsorganisationen einen stärkeren Konflikt durch Zieldifferenzierung voraus als in Produktionsorganisationen (vgl. MARCH und SIMON, 1958, 126). Ferner prognostizieren sie, daß mehr Konflikt auftritt durch Zieldifferenzierung in höheren Ebenen als in unteren, weil in den höheren Ebenen die subjektive Überprüfbarkeit des Erfolgs der Ziele geringer ist als in den unteren.

Prinzipiell dürfte es zutreffen, daß Gruppen mit mehrfachen Zielen häufiger Konflikte haben als Gruppen mit der Orientierung auf ein Ziel hin (vgl. auch Hypothese 1.1/1.2 in Abschnitt 4.2.1).

In der folgenden Hypothese wird eine Voraussage gemacht über den Effekt des Merkmals Polarisierung auf das Ausmaß eines Konfliktes in der Gruppe:

Hypothese 16.2:

Je höher der Grad der Polarisierung in einer Gruppe ist, desto größer ist das Ausmaß eines Konfliktes in der Gruppe.

Die Vermutung, daß das Konfliktausmaß in einer Gruppe, die auf eines oder wenige Gruppenziele orientiert ist, höher ist als in einer Gruppe, in der viele Ziele verfolgt werden, gründet sich auf die Annahme, daß in den erstgenannten Gruppen eher konfliktfeindliche Haltungen und Einstellungen auftreten, die, wenn doch einmal ein Konflikt auftritt, den Konflikt verschärfen. Wir behaupten demnach:

Gruppen, die einen hohen Grad an Polarisierung aufwei-

sen, im Extremfall also solche, die auf ein Ziel hin orientiert sind, produzieren in ihren Mitgliedern andere Einstellungen und Verhaltensweisen als Gruppen, die einen geringen Grad an Polarisierung aufweisen. Stark auf ein Ziel hin orientierte Gruppen sind weniger tolerant gegenüber Gruppenmitgliedern, die abweichende Ziele verfolgen, als Gruppen, die bereits mit einem hohen Ausmaß an Zieldifferenzierung "leben". Der Konflikt mit dem Gruppenmitglied, das die abweichende Zielvorstellung vertritt, ist deshalb intensiver in den erstgenannten Gruppen.

(8) Autonomie und Konflikt

Autonomie ist der Grad, in dem eine Gruppe unabhängig (von Leitung, Aufsicht ...) von anderen Gruppen ist (HEMPHILL, 1969, 225). Mit anderen Gruppen können größere im Sinne von umfassendere gemeint sein, aber auch im Rang in der Organisation höher stehende. Mit diesem Merkmal rückt das Problem der Außenbeziehung von Gruppen in den Blickpunkt.

Hypothese 17.1:

Je autonomer Gruppen sind, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.

Je unabhängiger eine Gruppe von einer anderen ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Machtkonflikte und Entscheidungskonflikte zwischen den Gruppen auftreten. Auch Statuskonflikte treten seltener auf. Daß "Abhängigkeit" und Konflikt eng zusammenhängen, wird von MARCH und SIMON (1958) gesehen. Sie weisen darauf hin, daß das Bedürfnis nach gemeinsamer Beschlußfassung eine notwendige¹⁾ Bedingung für das Auftreten von Konflikten (zwischen Gruppen) darstellt.

1) Notwendig, weil ohne dieses Bedürfnis kein Berührungspunkt zwischen den Gruppen besteht.

Die These - je mehr die Gruppen voneinander abhängig sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Konflikte auftreten - wird auch durch die Einbeziehung des von MARCH und SIMON (1958, 122) erwähnten Faktors verdeutlicht: die gemeinsame Abhängigkeit von einem beschränkten Hilfsmittel. Es ist zu vermuten, daß Konflikte häufiger auftreten, wenn die gemeinsame Abhängigkeit von einem beschränkten Hilfsmittel besonders hoch ist. Ausgegangen wird dabei allerdings davon, daß jede der beteiligten Gruppen möglichst den größten Anteil vom beschränkt verfügbaren Hilfsmittel haben möchte.

Weitere Unterstützung findet die genannte Hypothese in MARCH und SIMONs Vermutung, daß in zwei Abteilungen (Gruppen), die zusammen eine Dienstleistungseinheit bilden, häufiger Konflikte auftreten werden als in Abteilungen, für die diese Bedingung nicht gilt (vgl. ebd. 122 f.); der Konflikt wird sich dabei auf das "Hilfsmittel", das von der Dienstleistungseinheit erbracht werden soll, konzentrieren.

DUTTON und WALTON (1966) stellten fest, daß gegenseitige Aufgabenabhängigkeit nicht nur Anreiz zur Zusammenarbeit ist, sondern auch Gelegenheit für Konflikte schafft - insbesondere beim Verhandeln der beide Abteilungen angehenden Probleme.

Der Zusammenhang zwischen Autonomie und Konfliktausmaß wird folgendermaßen gesehen:

Hypothese 17.2:

Je autonomer Gruppen sind, desto größer ist das Ausmaß von auftretenden Konflikten.

Zur Begründung der Hypothese ist zunächst auf den Beitrag von COSER (1972, 88) zurückzugehen. Im Zusammenhang mit der Frage, unter welchen Umständen Konflikte ein extremes Ausmaß annehmen, nennt der

Verfasser das Merkmal der Interdependenz von Gruppen und Individuen. Interdependenz und Autonomie stehen - wenn sie nicht dasselbe "sind"¹⁾ - in engem Zusammenhang. Je größer die Interdependenz zwischen Gruppen, desto geringer ist die Autonomie dieser Gruppen. COSER ist nun der Auffassung, daß die Interdependenz von Gruppen in modernen Gesellschaften die Tendenzen grundlegender Spaltung hemmt. Dank ihrer Interdependenz tragen Gruppen dazu bei, das soziale System zu erhalten, in dem sie eine Funktion haben. So schafft zum Beispiel Arbeitsteilung Interdependenz und wirkt damit gegen radikale Ausbrüche aus dem System. Interdependenz hemmt ein extremes Ausmaß von Konflikten, hemmt "grundsätzliche" Spannungen. Diese Überlegung trifft sicher auch für die Organisation zu.

Sind Gruppen in hohem Maße voneinander unabhängig, dann ist die Wahrscheinlichkeit größer, daß auftretende Konflikte ein extremeres Ausmaß annehmen. Insbesondere dürfte dies zutreffen für Konflikte, die aus Wahrnehmungsdifferenzen resultieren:

Hypothese 17.2.1:

Je autonomer Gruppen sind, desto größer ist das Ausmaß von Wahrnehmungskonflikten.

Sind Abteilungen (Gruppen) eng miteinander verbunden, d. h. es besteht eine geringe Autonomie bzw. eine hohe Interdependenz, dann ist eine geringere Wahrnehmungsdifferenzierung unter den den beiden Gruppen angehörenden Mitgliedern zu erwarten als wenn sie relativ unabhängig voneinander sind. Je häufiger zwischen den beiden Abteilungen Interaktionen stattfinden, desto breiter wird die Informationsstreuung und desto besser nehmen sich beide Gruppen wahr und

1) "Sind" hier nicht begriffsrealistisch verstanden.

desto mehr Kenntnisse haben sie voneinander. Deshalb wird in einer Organisation, die aus weitgehend autonomen Abteilungen besteht, das Ausmaß von Wahrnehmungskonflikten¹⁾ größer sein als in weniger autonom strukturierten Organisationen (vgl. SIMON, et al., 1954, und MARCH und SIMON, 1958, 129).

(9) Intimität und Konflikt

Der Grad, in dem die Gruppenmitglieder miteinander persönlich bekannt sind, wird von HEMPHILL (1969, 225) als Intimität bezeichnet.

Folgende Annahme soll zum Zusammenhang zwischen Intimität und Konflikt gemacht werden:

Hypothese 18.1:

Je enger die persönliche Bekanntschaft zwischen den Gruppenmitgliedern ist, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.

Gehen wir von HOMANS' (1960) Hypothese aus, daß es einen Zusammenhang zwischen der Zunahme der Interaktion und der Zunahme der gegenseitigen Zuneigung gibt, dann ließe sich argumentieren, daß bei enger persönlicher Bekanntschaft, die bei hoher Interaktionshäufigkeit entsteht, auch die gegenseitige Zuneigung zunimmt. Die positiven Einstellungen und Gefühle gegenüber dem Partner führen dazu, daß weniger Konflikte zwischen ihnen entstehen.

Dieser Argumentation ließe sich entgegensetzen, daß Gruppenmitglieder, die einen hohen Grad von Bekanntschaft aufweisen und häufig und eng zusammenarbeiten, häufiger mit Situationen konfrontiert werden, die das Entstehen von Konflikten begünstigen. Bei einem hohen Grad an Intimität ist das Potential an Konflikten-

1) "Wahrnehmungskonflikt" wird verstanden als zusammengefaßter Ausdruck für "Konflikte, die mit Wahrnehmung(sprozessen) zusammenhängen".

lassen größer. Aufgrund dieser Argumentation wäre es möglich, folgende Hypothese zu vertreten:

Hypothese 18.2:

Je enger die persönliche Bekanntschaft zwischen den Gruppenmitgliedern ist, desto größer ist die Konflikthäufigkeit.

Hypothese 18.1 und Hypothese 18.2 widersprechen einander. Eine empirische Überprüfung und die Einbeziehung zusätzlicher Faktoren dürfte eine Entscheidung zwischen beiden Hypothesen eher möglich machen. Da uns beide Möglichkeiten plausibel erscheinen, haben wir beide aufgeführt.

Einen möglichen Ausweg aus dem Dilemma verspricht die Einbeziehung des Faktors Zeit. Intimität ist das Resultat eines oft langwierigen sozialen Prozesses. Bis zur Erreichung eines hohen Grades von persönlicher Bekanntschaft werden verschiedene Phasen durchgemacht, die möglicherweise unterschiedliche Effekte auf die Konflikthäufigkeit haben. Welche Rolle spielt das "Alter" der Beziehung zweier Gruppenmitglieder, die einen hohen Grad an Intimität aufweisen? Treten zu Beginn einer Bekanntschaft häufiger Konflikte auf oder dann, wenn die Bekanntschaft schon lange besteht? Ist zu vermuten, daß, je länger und je stabiler die Bekanntschaft ist, desto häufiger Konflikte auftreten, weil das Ausmaß der Toleranz gegenüber der Austragung von Konflikten gestiegen ist? Wir wollen diese Fragen hier nicht weiter verfolgen. Sie sollten lediglich eine Richtung angeben, in der die weitere Spekulation erfolgen könnte.

Weniger problematisch ist die Beziehung zwischen Intimität und Konflikt a u s m a ß . COSER hat dazu relevante Hinweise gegeben:

Hypothese 18.3:

Je enger die persönliche Bekanntschaft zwischen den Gruppenmitgliedern ist, desto größer ist das Konfliktausmaß, wenn ein Konflikt auftritt.

Bei COSER hat die Hypothese folgende Formulierung:
"Je enger die Beziehung, desto stärker der Konflikt."
(1972, 78) Enge Bindungen und großes Engagement verstärken Konflikt, wenn er überhaupt ausbricht.

Charakteristisch für enge Beziehungen ist, daß in ihnen die ganze Persönlichkeit der Gruppenmitglieder absorbiert wird, nicht nur ein peripherer Teil der Persönlichkeit. In Gruppen hingegen, in denen die zwischen den Mitgliedern bestehenden Beziehungen "funktional spezifisch und affektiv neutral sind, können Konflikte weniger hart und heftig sein als in solchen, wo die Bindungen diffus und affektiv sind und die ganze Persönlichkeit ihrer Teilnehmer in Anspruch nehmen." (COSER, 1972, 80) Konflikte in Betrieben oder etwa in Handelskammern werden wahrscheinlich weniger stürmisch verlaufen als Konflikte in religiösen Sekten oder radikalen Parteien. Die letztgenannten Organisationen versuchen die gesamte Persönlichkeit zu "erfassen". Das Band zwischen ihren Mitgliedern ist daher hier viel fester als in Organisationen (Gruppen), in denen Teilbeziehungen vorherrschen.

Ein weiterer Grund für die größere Intensität von Konflikten, je höher der Grad der Intimität der Beziehung ist, besteht darin, daß in diesen Gruppen ein hohes Bedürfnis nach Einheit bzw. Gruppenidentität entwickelt ist. Wird ein auftretender Konflikt von den Gruppenmitgliedern als Bedrohung dieser Einheit angesehen, dann ruft er tiefere und heftigere Reaktionen hervor. "In Konflikten innerhalb einer engen Beziehung haßt die eine Seite die andere um

so stärker, je mehr sie als Bedrohung der Einheit und der Gruppenidentität erscheint." (COSER, 1972, 83)

(10) Kontrolle und Konflikt

"Soziale Kontrolle" soll sicherstellen, daß die Inhaber verschiedener Positionen die von ihnen erwarteten Beiträge zur Erreichung der Organisationsziele und der Gruppenziele gewissenhaft und nicht nachlässig erbringen. Die Inhaber der Positionen werden durch die Interaktion mit Vorgesetzten, Gleichgestellten und unterstellten Mitarbeitern, die alle Mitglieder einer Gruppe sein können, dazu veranlaßt, ihre Aufgaben zu erfüllen. Im Rahmen dieser Interaktion werden Anweisungen, Ratschläge und Vorschriften für das erwartete Verhalten gegeben. Und es wird das gezeigte Verhalten positiv bzw. negativ sanktioniert. Die Kontrolle von Organisationsmitgliedern bedeutet also eine Einschränkung der "Autonomie", wobei letzteres im Sinne von Freiheit des Rollenverhaltens zu verstehen ist. Kontrolle wird erreicht durch Einsatz von Machtmitteln - oder, um eine Formulierung von PARSONS (1954) zu verwenden, sie wird erreicht durch die das Arbeitsverhalten sanktionierende Manipulierung von "Besitzobjekten" (zit. nach DAHEIM, 1967, 177). Mit dem zuletzt genannten Aspekt sozialer Kontrolle beschäftigen wir uns im Abschnitt über den Zusammenhang zwischen "Potenz" und Konflikt. In diesem Abschnitt ist der Gegenstand der erstgenannte Aspekt, der Kontrolle als Einschränkung der Freiheit bzw. Autonomie begreift. Dies geschieht, weil HEMPHILLS (1969) Definition von Kontrolle sich in etwa mit diesem Aspekt deckt. Danach ist Kontrolle der Grad, in dem eine Gruppe die Freiheit des Verhaltens der Gruppenmitglieder einschränkt (vgl. 255).

Zu unterscheiden sind Methoden, die die Freiheit der

Gruppenmitglieder in unterschiedlichem Maße beschränken. Die Einschränkung der Freiheit kann zum Beispiel durch Aufsicht, die von einzelnen Gruppenmitgliedern (Vorgesetzten) über andere (unterstellte Mitarbeiter) ausgeübt wird, erfolgen. Aufsicht kann auf einem Kontinuum zwischen den Extremen einer engen Überwachung (close supervision) und einer allgemeinen Überwachung (general supervision) angeordnet werden. Im ersten Fall werden für die Rollenausführung detaillierte Instruktionen ausgegeben, und die Beachtung dieser Anordnungen wird streng kontrolliert. Im zweiten Fall wird den unterstellten Mitarbeitern das zu erreichende Ziel verdeutlicht, und bei der Erreichung des Ziels wird ihnen viel Freiheit gelassen (vgl. DAHEIM, 1967, 178).

In unserem hier vorliegenden Zusammenhang interessieren uns nicht die verschiedenen Methoden der Kontrolle - mit ihnen werden wir uns bei den Führungskonflikten befassen - , sondern das Interesse gilt hier allein dem grundsätzlichen Aspekt der Kontrolle, wie er auch von HEMPHILL gesehen wird, nämlich dem Aspekt der Einschränkung der Freiheit des Verhaltens der Gruppenmitglieder durch die Gruppe.

Wir sehen folgenden Zusammenhang zwischen dem Grad, in dem die Freiheit der Gruppenmitglieder eingeschränkt wird, und Konflikt:

Hypothese 19.1:

Je stärker die Kontrolle der Gruppenmitglieder durch die Gruppe ist, desto häufiger sind Konflikte zwischen ihnen und um so größer ist ihr Ausmaß.

Ziel der Beeinflussung ist es, jemanden zu einem bestimmten Verhalten zu veranlassen. Nun haben Kontroll- bzw. Beeinflussungsversuche - wie wir aus der Alltagserfahrung wissen - nicht immer die gewünschte Wir-

kung. Wenn ein Beeinflussungsversuch als Eingriff in die persönliche Handlungsfreiheit erlebt wird, wird dies u. U. zu oppositionellem, das heißt Konfliktverhalten, führen. Einen möglichen Erklärungsansatz für das auftretende Konfliktverhalten stellt die Theorie der psychologischen Reaktanz (Vgl. BREHM, 1966, und WICKLUND, 1974) dar, die wir aus diesem Grund in den Dienst unserer Hypothese stellen wollen.

Die Theorie der Reaktanz handelt von den Freiheiten, die die Individuen im täglichen Leben haben, und wie die Individuen reagieren, wenn diese Freiheiten bedroht und ausgeschaltet werden. Die grundlegende Hypothese besteht in der Voraussage, daß eine Person bei jeder Art von Freiheitsbedrohung und/oder -entzug motiviert wird, den bestehenden Freiheitsspielraum zu wahren und zu verteidigen bzw. sich die Freiheit wieder voll verfügbar zu machen¹⁾ (vgl. GRABITZ - GNIECH, 1975, 318). Im Verhalten äußert sich die Motivation als Gegenkraft zu dem die Freiheit bedrohenden oder ausschaltenden Einfluß.

Folgendes Beispiel mag das Entstehen von Reaktanz und den Versuch der Wiederherstellung der Freiheit verdeutlichen: Ein Mann tut normalerweise am Sonntag-nachmittag wahlweise dreierlei: Entweder geht er Golf spielen, oder er sieht fern, oder aber er arbeitet im Garten vor dem Haus. Dabei kann er sich frei entscheiden, was er tun möchte. Der Mann erfährt nun von seiner Frau, daß er am heutigen Sonntag Golf spielen müsse, weil sie einige Freundinnen zum Kaffee eingeladen habe. Durch diese Ankündigung fühlt sich der Mann in seiner Freiheit bedroht, denn er darf nicht fernsehen und darf nicht im Garten ar-

1) Es stellt sich bei dieser Grund-Hypothese allerdings die Frage, ob sie nicht einzuschränken ist auf Kulturen mit besonderer Betonung der individuellen Freiheit als Grundwert.

beiten, sondern er muß - seine Frau verlangt es - Golf spielen. Aufgrund der Reaktanz-Hypothese ist zu erwarten, daß der Mann versuchen wird, seine Freiheit wiederherzustellen. Vielleicht wird er mit der Behauptung protestieren, daß gerade am Nachmittag eine ihn besonders interessierende Fernsehsendung läuft. Vielleicht wird er sagen, daß er sich für diese Zeit das Beschneiden der Hecken im Garten vorgenommen habe. Vielleicht wird er sagen, daß er einfach in zu schlechter Kondition sei, um Golf spielen zu können. Bei besonders großer Reaktanz könnten wir den Mann am Sonntagnachmittag beim Fernsehen bei besonders laut eingestelltem Ton sehen. Reaktanz bedeutet nicht einfach, daß der Mann frustriert wurde, denn es wurde ja gar nicht das für ihn attraktivste Ziel blockiert, sondern es bedeutet, daß ihm seine Entscheidungsfreiheit entzogen war (vgl. GRABITZ-GNIECH, 1975, 318 f.).

Unter welchen Bedingungen sind nun Individuen motiviert, die volle Entscheidungsfreiheit wiederherzustellen? Reaktanz entsteht unter drei Bedingungen: (a) eine Person muß den Eindruck haben, frei zwischen den vorgegebenen Alternativen wählen zu können; (b) die Person muß diese Freiheit für wichtig halten und (c) die Person muß wahrnehmen, daß eine Einengung oder Bedrohung der Freiheit besteht (vgl. GRABITZ-GNIECH, 1975, 319). Die Intensität der Reaktanz hängt also im wesentlichen von der persönlichen Relevanz ab, der eine Einengung des Freiheitsspielraums beigemessen wird, und von dem Ausmaß der Bedrohung der Entscheidungsfreiheit.

Es ist zu vermuten, daß die aus der Einengung eines Freiheitsspielraums entstehende Motivation zu Reaktanz sich auf mehrfache Weise auswirken wird: Zu erwarten ist (a) eine Verminderung der sozialen

Orientierung, die eine Person sonst hat, zugunsten einer egoistischen, (b) Zunahme feindlicher und aggressiver Emotionen und Verhaltensweisen, d. h. also die Zunahme von affektiven und Verhaltenskonflikten, und (c) Steigerung der Attraktivität des bedrohten oder ausgeschlossenen Verhaltens und, daraus resultierend, die verstärkte Tendenz zur Verwirklichung gerade dieses Verhaltens¹⁾ (vgl. KMIECIAK, 1974, 101).

Die hier aufgeführten Verhaltensweisen, die die in ihrer Freiheit eingeengte Person an den Tag legt, um ihre Freiheit und Unabhängigkeit wiederherzustellen, werden als Reaktanz-Effekte bezeichnet. Ein solcher Reaktanz-Effekt ist Widerstand gegen einen einengenden Einflußversuch und Ablehnung eines erzwungenen Verhaltensmusters.

Die hier kurz dargestellte Theorie der Reaktanz soll die Begründung für den in Hypothese 19.1 angenommenen Zusammenhang geben. Je mehr sich die Gruppenmitglieder in ihrer Freiheit eingeengt fühlen, und dies ist der Fall - definitionsgemäß - je stärker die Kontrolle ist, desto stärker ist das zu erwartende Konflikt-
a u s s a ß . Und je mehr Einflußversuche von den Gruppenmitgliedern als Einschränkung der Freiheit empfunden werden, desto h ä u f i g e r entstehen Konflikte. Opposition bzw. Konflikt ist dabei eine Folge von Freiheitseinengung.

-
- 1) Gerade diese Auswirkung der Reaktanz-Motivation weist auf einen Gegensatz zwischen reaktanz- und dissonanztheoretischen Aussagen hin. Der nach einem Entschluß auftretende Dissonanzeffekt besteht in der Erhöhung der Attraktivität der gewählten Alternative und in der Reduzierung der Attraktivität der nichtgewählten Alternative. Beim Reaktanz-Effekt wird die nichtgewählte Alternative in ihrer Attraktivität höher bewertet (vgl. hierzu die Ausführungen von KMIECIAK, 1974, 102).

(11) Partizipation und Konflikt

Bei HEMPHILL (1969, 225) findet sich folgende Definition des Begriffs Partizipation: Partizipation ist das Ausmaß, in dem ein Gruppenmitglied teilnimmt an den Aktivitäten der Gruppe. Diese Definition enthält das Moment der Beteiligung an "Aktivitäten" einer Gruppe. Diese doch recht unbestimmte Definition bedarf der näheren Ausfüllung. Dazu stützen wir uns auf einige Überlegungen, die FRENCH, ISRAEL und AS (1960) zum Begriff der Beteiligung (participation) angestellt haben. Zunächst erscheint es sinnvoll - der bestehenden Tradition entsprechend - den weiten Begriff "Aktivitäten" auf Vorgänge, in denen zwei oder mehrere Gruppenmitglieder einander beim Aufstellen von Plänen, Richtlinien und Fällen von Entscheidungen beeinflussen, zu beschränken. Wenn wir von Partizipation sprechen, dann meinen wir damit die Beteiligung an Entscheidungen. Nehmen wir nun an, die an der Entscheidung beteiligten Personen in der Gruppe hießen A, B und C. Das Ausmaß der Beteiligung von A läßt sich definieren als das Ausmaß seines Einflusses auf die Entscheidung, d. h. als das Ausmaß an Einfluß, das B und C bei der gemeinsamen Entscheidung akzeptieren (vgl. dies., dt. in: IRLE, 1973, 488). Bei dieser Definition sind folgende Elemente von Bedeutung:

Die Partizipation kann aus der Sicht des einzelnen Beteiligten wie auch aus der Sicht der gesamten Gruppe betrachtet werden.

Partizipation als Gemeinschaftsentscheidung ist ein spezieller Fall sozialer Beeinflussung. Das Resultat der Beeinflussung könnte operational gemessen werden durch den Grad der durch sie verursachten Änderung in bestehenden Plänen.

Die Beteiligten B und C müssen A das Recht der Be-

einflussung zubilligen.

Die angegebene Definition von FRENCH, ISRAEL und AS des Ausmaßes der Partizipation von A wird in den folgenden Fällen nicht erfüllt: "A nimmt an Gruppenhandlungen teil; A wird über eine ihn mitbetreffende Entscheidung von ihrer Durchführung informiert; A ist bei einer Planungssitzung anwesend, hat aber keinen Einfluß." (dies., 489)

Wenn wir im folgenden Hypothesen zum Zusammenhang von Partizipation und Konflikt formulieren, so wollen wir - im Anschluß an das gesagte - darunter nicht die Teilnahme an Gruppenaktivitäten, sondern das Ausmaß des Einflusses auf gemeinsame Entscheidungen verstehen. Dabei ist die Unterscheidung zu treffen zwischen *p s y c h o l o g i s c h e r* Beteiligung und *o b j e k t i v e r* Beteiligung. Bei ersterem handelt es sich um A's Wahrnehmung seines Einflusses auf die gemeinsamen Entscheidungen. Bei letzterem geht es um das tatsächlich beobachtete Ausmaß dieses Einflusses. Unterschiede zwischen beiden wären damit zu erklären, daß Wahrnehmung häufig durch Bedürfnisse verzerrt wird und daß Informationen, die A über seinen eigenen Einfluß erhält, falsch sein können.

Diese Hinweise mögen zur Klärung dessen, was unter Partizipation zu verstehen ist, genügen. Unsere Hypothese zum Zusammenhang zwischen Partizipation und Konflikthäufigkeit lautet:

Hypothese 20.1:

Je mehr Partizipationsmöglichkeiten für die Gruppenmitglieder bestehen, d. h. je größer das Ausmaß an Partizipation ist, desto häufiger treten Konflikte auf.

Ein hohes Ausmaß an Partizipationsmöglichkeiten für Gruppenmitglieder an Entscheidungen ist der Artikulation von bestehenden Ziel- und Interessenkonflikten

förderlich (vgl. GAMSON, 1966). Die Mitglieder haben mehr Gelegenheit, untereinander nicht übereinzustimmen, wenn der Entscheidungsprozeß den Gruppenmitgliedern mehr Chancen zur Partizipation läßt. CORWIN (1969, 509) kommt deshalb zur Hypothese, daß, je häufiger die unterstellten Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß "partizipieren", desto größer die Wahrscheinlichkeit von Uneinigkeit ist. Diese Hypothese, die mit der oben genannten übereinstimmt, findet eine Bestätigung durch eine empirische Untersuchung der Partizipation von Lehrern an Entscheidungen über ihre Klassen. CORWIN (1969, 515) stellt fest, daß "teachers' participation in decisions about their classrooms is positively associated with the rate of disputes."¹⁾

Den Zusammenhang zwischen Partizipation und Konflikt-
a u s m a ß sehen wir in folgender Weise:

Hypothese 20.2:

Je mehr Partizipationsmöglichkeiten für die Gruppenmitglieder bestehen, d. h. je größer das Ausmaß an Partizipation ist, desto geringer wird das Ausmaß bestehender Konflikte.

Daß Partizipation das Konfliktausmaß vermindern kann, läßt sich aus einem Experiment von COCH und FRENCH (1968), auf das wir bereits an anderer Stelle einge-

- 1) In der Untersuchung von CORWIN wurde Konflikt durch "incidents" gemessen: Die Autoren unterschieden
- complaints ("mir gefällt der Laden nicht");
 - overt incidents (offener Streit (disputes); hitzige Debatten; major incidents (am Konflikt ursprünglich nicht Beteiligte werden mit einbezogen);
 - impersonal competition (dabei liegt keine "face-to-face"-Konfrontation vor).

Der Inhalt der "incidents" wurde kategorisiert in: Autoritätsprobleme, Stundenplanprobleme, interpersonelle Schwierigkeiten, Wertkonflikte, Unterschiede in der Erziehungsphilosophie (vgl. 512 f.).

gangen sind, herauslesen. Der Untersuchungszweck des Experiments bestand zwar hauptsächlich darin, die Effekte der Partizipation auf die Gruppenleistung zu erkunden, dennoch scheint es gerechtfertigt, diese Studie in unserem Zusammenhang zu nennen: Mit Hilfe von Partizipation kann nicht nur Leistung erhöht werden, sondern auch der Widerstand gegen Neuerungen (Konflikt) in seinem Ausmaß vermindert werden.

Hinsichtlich ihrer bisherigen Leistung vergleichbare Gruppen wurden durch die Versuchsleitung auf verschiedene Weise an der Planung und Durchführung von Veränderungen beteiligt. Eine Gruppe, die keinen Einfluß auf die Planung und Durchführung einer Veränderung nehmen konnte, zeigte Widerstände gegen die Einführung der Neuerung. Bei einer zweiten Gruppe, die einen Repräsentanten hatte, der bei der Planung mitwirken konnte, waren die Aggressionen gegen die Neuerung nur unbedeutend. Eine Gruppe schließlich, bei der alle Mitglieder an der Willensbildung teilhatten, zeigte keinerlei Widerstand.

Je größer das Ausmaß an Partizipation ist, desto eher besteht für die Gruppenmitglieder die Chance, Konflikte auszutragen und nach Wegen zu suchen, sie zu reduzieren. Partizipation verhindert eine Unterdrückung von Konflikten. Dies bedeutet, daß anfangs noch in ihrem Ausmaß geringere Konflikte sich nicht später zu Konflikten mit stärkerem Ausmaß entwickeln, was als Effekt der Unterdrückung von Konflikten häufig zu beobachten ist. Diese Überlegung wird durch CORWINs empirische Ergebnisse unterstützt. Weniger Partizipationsmöglichkeiten waren verbunden mit Konflikten höheren Ausmaßes (major incidents) (vgl. 515).

(12) Potenz und Konflikt

Den Grad, in dem eine Gruppe wichtige Bedürfnisse der Gruppenmitglieder erfüllt, bezeichnet HEMPHILL (1959, 255) als Potenz. Welche Bedeutung diesem Merkmal zukommt, geht daraus hervor, daß Individuen in erster Linie bei der Befriedigung der meisten ihrer Wünsche von anderen abhängig sind, konkreter, den Gruppen, in denen sie leben und arbeiten. Gruppen ermöglichen ihren Mitgliedern die Verwirklichung einer Reihe von Bedürfnissen. Nicht nur materielle Bedürfnisse werden befriedigt, sondern auch solche sozialen Bedürfnisse wie Gesellung, Freundschaft und Anerkennung. Gruppen vermitteln den Gruppenmitgliedern ferner ein Gefühl der Zugehörigkeit und Unterstützung (vgl. MANN, 1972, 50 f.).

Wir kommen zu folgender Hypothese zum Zusammenhang zwischen dem Merkmal Potenz und Konflikthäufigkeit:

Hypothese 21.1:

Je besser die Gruppe in der Lage ist, Bedürfnisse eines Gruppenmitgliedes zu befriedigen, desto geringer ist die Häufigkeit und das Ausmaß von Konflikten zwischen den individuellen Zielen¹⁾ des Gruppenmitgliedes und den "Gruppenzielen".

Eine Gruppe ist dann besser in der Lage, die Bedürfnisse eines Gruppenmitglieds zu befriedigen, je mehr Bedürfnisse und in je höherem Ausmaß sie befriedigt werden. Durch die möglichst umfassende Befriedigung von Bedürfnissen erreicht die Gruppe, daß sich das Gruppenmitglied mit ihr identifiziert. Genauer: Je größer die Anzahl der individuellen Bedürfnisse ist, die in der Gruppe befriedigt werden, desto größer

1) Bedürfnisse werden konkretisiert durch "bestimmte" - mehr oder weniger klar definierte - Ziele. Insofern werden Bedürfnisse und Ziele hier nicht synonym verwendet.

ist die Neigung des Gruppenmitglieds, sich mit der Gruppe zu identifizieren (vgl. MARCH und SIMON, 1958, 66). Je mehr sich ein Individuum mit einer Gruppe identifiziert, desto wahrscheinlicher ist es, daß seine Ziele übereinstimmen mit seiner Wahrnehmung der Gruppennormen. Mithin sind Konflikte zwischen den individuellen Zielen und den Gruppennormen und -zielen weniger wahrscheinlich.

Durch den möglichst hohen Grad an Bedürfnisbefriedigung wird nicht nur der Effekt der Identifizierung mit der Gruppe erreicht. Das Gruppenmitglied wird dadurch auch in höherem Maße in die Gruppe integriert. Es ist der folgende Zusammenhang zu vermuten: Je mehr jemand in seine Gruppe integriert ist, desto eher wird er bestehende Normen respektieren. Dies wiederum führt dazu, daß weniger Konflikte aufgrund mangelnder Normrespektierung oder Normübertretung auftreten.

Eine weitere Begründung für die Hypothese 21.1 wird durch die Theorie der komplementären Bedürfnisse (WINCH, KTSANES und KTSANES, 1954) möglich. In ihr wird die Grundannahme gemacht, daß wir uns zu Menschen hingezogen fühlen, die unsere Bedürfnisse befriedigen. Dies trifft nach WINCH u. a. am ehesten zu bei Partnern, die sich in ihren Bedürfnissen ergänzen. Die gegenseitige Bedürfnisbefriedigung in einer Gruppe sieht dann so aus, daß jedes Gruppenmitglied, indem es seine eigenen Bedürfnisse befriedigt, auch gleichzeitig dem anderen Gruppenmitglied Befriedigung verschafft. In diesem Fall "besteht also kein Konflikt zwischen dem Eigeninteresse und dem Interesse des Partners" (MIKULA, 1975, Bd. 1, 300). Gegenseitige Bedürfnisbefriedigung hat also eine attraktionsfördernde Wirkung, die ihrerseits die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten mindert.

(13) "Hedonic tone" und Konflikt

"Hedonic tone" ist der Grad, in dem die Gruppenmitgliedschaft angenehm und annehmbar für ein Gruppenmitglied ist (HEMPHILL, 1969, 255). Je mehr die Gruppenmitgliedschaft mit eher angenehmen als mit unangenehmen Gefühlen verbunden ist, desto größer ist der Grad an "hedonic tone". Es ist kaum möglich, alle Faktoren zu nennen, die bewirken, daß die Gruppenmitgliedschaft von einem Gruppenmitglied als angenehm empfunden wird. Wir wollen uns mit wenigen Überlegungen dazu begnügen. Die Gruppenmitgliedschaft wird als angenehm empfunden, wenn die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder groß ist. Die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder ist hoch, wenn die Gruppe in der Lage ist, die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder in möglichst hohem Maße zu befriedigen (bedürfnisorientierte Argumentation¹⁾). Die Zufriedenheit von Gruppenmitgliedern ist groß, wenn die Gruppe in der Lage ist, dem Gruppenmitglied möglichst viele Anreize zur Teilnahme an den Aktivitäten der Gruppe zu schaffen, d. h. die Gruppe muß den Gruppenmitgliedern "etwas bieten", wenn sie sich die Teilnahme der Gruppenmitglieder sichern will (anreiztheoretische Argumentation¹⁾).

Die Gruppenmitgliedschaft wird ferner als angenehm empfunden, wenn sich die Gruppenmitglieder voneinander angezogen fühlen. Wie kommt es dazu, daß sich die Mitglieder von Gruppen voneinander angezogen fühlen? Eine Hypothese besagt, daß Menschen mit ähnlichen Einstellungen und Werten sich zueinander hingezogen fühlen. Je günstiger die Bedingungen in einer Gruppe sind für persönliche Freundschaften, desto wahrscheinlicher wird die Gruppenmitgliedschaft als angenehm empfunden.

1) Vgl. zu den verschiedenen Argumentationen auch NEUBERGER, 1974, 58 ff.

Je mehr Möglichkeiten für nicht nur rein die Arbeit betreffende Interaktionen bzw. Zusammenkünfte bestehen, desto wahrscheinlicher werden die Mitglieder Freunde.

Den Zusammenhang zwischen "hedonic tone" und Konflikthäufigkeit sehen wir so:

Hypothese 22.1:

Je angenehmer die Gruppenmitgliedschaft für die Gruppenmitglieder ist, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.

Wenn wir davon ausgehen können, daß zufriedene Gruppenmitglieder ihre Mitgliedschaft in der Gruppe als angenehm empfinden, dann findet sich für die obige Hypothese empirische Bestätigung. EULER (1973, 148) zählte zu den wichtigsten Ergebnissen seiner Untersuchung von Arbeitskonflikten in Betrieben, daß eine enge Beziehung zwischen Unzufriedenheits- und Auseinandersetzungsangaben besteht. Bei Unzufriedenheiten über betriebliche Sachverhalte finden mit hoher Wahrscheinlichkeit auch Auseinandersetzungen (Konflikte) über diese Gegebenheiten mit Betriebsangehörigen statt. Ein Einzelergebnis bestand zum Beispiel darin, daß fast 71 % aller Arbeiter, die über den Anlaß einer gegenseitigen Behinderung unzufrieden sind, auch Auseinandersetzungen über diesen Konflikthanlaß aufweisen¹⁾ (vgl. EULER, 1973, 84 f.).

Je weniger angenehm die Gruppenmitglieder die Gruppenmitgliedschaft empfinden, desto eher treten feindliche Gefühle und unterschiedliche Einstellungen zwischen den Gruppenmitgliedern auf, und damit erhöht

1) Das bedeutet, daß nur 29 % der Konfliktinteraktionen über den Anlaß der gegenseitigen Behinderung bei der Arbeit nicht als durch Unzufriedenheit aus diesem Grund determiniert zu belegen sind (vgl. EULER, 1973, 84).

sich die Wahrscheinlichkeit von daraus resultierenden Konflikten.

Zwischen Gruppenmitgliedern, die die Gruppenmitgliedschaft als unangenehm empfinden, entwickeln sich weniger persönliche Freundschaften. Verbundenheit, Solidarität und Wir-Gefühl unter den Gruppenmitgliedern sind weniger stark ausgeprägt. Dies ist ein Grund für höhere Konflikthäufigkeit.

(14) Position und Konflikt

Position wird definiert als die Stellung (location) eines Gruppenmitglieds in der Status-Hierarchie der Gruppe (HEMPHILL, 1969, 225). Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich des Grades, in dem die funktionale Rangordnung differenziert ist. Gruppen, die große Rangunterschiede zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern aufweisen, sind Gruppen mit einem hohen Grad an Stratifizierung. Gruppen mit geringen Rangunterschieden haben einen geringen Grad an Stratifizierung.

Die Rangungleichheit kann vielerlei bedeuten: sie kann sich auf die Ungleichheit der Verteilung von Einfluß und Macht beziehen; sie kann sich auf das Prestige der Inhaber von sozialen Positionen in Gruppen beziehen; mit der Rangungleichheit kann eine Ungleichheit des Einkommens gemeint sein. Wir wollen hier von den einzelnen Formen der Rangordnung in Gruppen abstrahieren¹⁾, da wir diesen Aspekt bei Führungskonflikten noch berücksichtigen werden.

Wir wollen an dieser Stelle lediglich eine Hypothese formulieren, die den Zusammenhang zwischen dem Grad an Stratifizierung und Konflikt betrifft:

- 1) Es lassen sich folgende Rangordnungen unterscheiden:
- (1) funktionale Rangordnung
 - (2) soziale Rangordnung (Status)
 - (3) persönliche Rangordnung

Hypothese 23.1:

Je stratifizierter Gruppen sind, desto häufiger treten Konflikte auf.

Hypothese 23.2:

Je stratifizierter Gruppen sind, desto größer ist das Ausmaß von Konflikten.

Je stratifizierter Gruppen sind, desto ungleicher ist die insgesamt vorhandene verteilungsfähige Wertmenge¹⁾ verteilt. Eine Folge einer ungleichen Verteilung dieser Wertmenge ist die Zunahme von Unzufriedenheit und Deprivation der Gruppenmitglieder, die ihre Vorstellung von dem, was ihnen (und damit auch anderen) an Werten zusteht, nicht durchsetzen können. Das Bestreben der Gruppenmitglieder, die sich benachteiligt fühlen, in Positionen zu gelangen, die mit besseren Werten - Belohnungsmengen - ausgestattet sind, wird sich verstärken. Die Wahrscheinlichkeit von Verteilungskonflikten nimmt zu. Darüber hinaus wird sich eine Zunahme affektiver Konflikte bemerkbar machen, weil die Belohnungen auf einzelne Positionen ungleich verteilt sind. In den Benachteiligten wird Neid entstehen. Je stratifizierter Gruppen sind, desto größer wird der zu erwartende Statusneid sein (vgl. zu Neid und Konflikt: SCHOECK, 1971, 51 - 80).

Wenn in einer Gruppe, die einen hohen Grad an Stratifizierung aufweist, die Chancen zum Aufstieg von den die ranghohen Positionen innehabenden Gruppenmitgliedern blockiert werden, dann führt dies ebenfalls zu einer Zunahme von Konflikthäufigkeit und Konfliktausmaß (vgl. STRAUSS, 1962).

Je stratifizierter Gruppen sind, desto unterschiedlicher ist die Anteilnahme an und die Loyalität gegen-

1) Vgl. zum Begriff der Wertmenge: HOLM, 1970, Kapitel 8.

über der Gruppe. Vor allem die Inhaber geringgeschätzter und mit einer geringen Belohnungsmenge ausgestatteter Positionen werden ihrer Gruppe gegenüber kritisch und wenig wohlwollend sein. Sie werden eine ständige Quelle von Konflikten sein.

Es gibt viele Hinweise darauf, daß in Individuen der Wunsch besteht, ihren Status¹⁾ zu verbessern, wenn sie einen geringeren Status haben, und einen bestehenden Status beizubehalten, wenn er bedroht ist (vgl. BASS, 1960, 309 f.). Das Streben nach Beibehaltung oder Verbesserung von Status führt zu Statuskämpfen zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern. Je stratifizierter Gruppen sind, desto eher ist mit solchen Statuskonflikten zu rechnen. In diesen Statuskonflikten ist es Ziel der Beteiligten, Statusverluste zu vermeiden und Statusgewinne zu erzielen. Das Ausmaß an Konflikten ist größer bei zu erwartenden Statusverlusten, denn "das Elend des Statusverlustes ist größer als die Freude über Statusgewinn, der Verzicht bei Rückgang ist psychologisch immer größer als der entsprechende Verzicht bei Fortschritt" (OLDENDORFF, 1970, 106).

Je stratifizierter Gruppen sind, desto größer ist die psychische Distanz zwischen den einzelnen "Rängen". Rang- und Statusunterschiede können die Kommunikation bzw. das gegenseitige Verständnis zwischen den Rängen erschweren. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit von Kommunikationskonflikten.

Je stratifizierter Gruppen sind, desto häufiger haben

-
- 1) Mit der Hierarchisierung von Positionen verbindet sich auch eine soziale Bewertung dieser Positionen. Den einzelnen Positionen kommt ein unterschiedlicher sozialer Status zu. Die Bewertung der Positionen dehnt sich im allgemeinen auf ihren jeweiligen Inhaber aus. Mit höheren Positionen ist ein höherer Status verbunden.

sie mit Statusempfindlichkeiten einzelner Gruppenmitglieder, die zu Spannungen und Konflikten führen, zu tun. Ein Beispiel für die Folgen von Statusempfindlichkeit mag deutlich machen, zu welcher intensiven Konflikten Stratifizierung in Gruppen führen kann: Ein Angestellter hatte seinen erkrankten Vorgesetzten jahrelang vertreten. Schließlich wurde ein anderer als er mit der Übernahme der Position des Vorgesetzten betraut. Der Angestellte empfand den Statusverlust so stark, daß er mit pathologischen Phänomenen reagierte, die sogar einen Krankenhausaufenthalt erforderlich machten (vgl. OLDENDORFF, 1970, 107). - Dieses Beispiel läßt sich so interpretieren, daß bei einem höheren Grad von Stratifizierung in Gruppen häufiger Angst auslösende Situationen (drohender Statusverlust) auftreten. Angst aber produziert sowohl affektive Konflikte als auch eine Reihe von Konflikt-handlungen¹⁾.

(15) Abhängigkeit und Konflikt

Das fünfzehnte von HEMPHILL genannte Gruppenmerkmal ist die Abhängigkeit. Sie wird definiert als der Grad, in dem ein Gruppenmitglied von seiner Gruppe abhängt.

(225). Welche Bedingungen beeinflussen den Grad an Abhängigkeit? Hier ist zunächst zu verweisen auf das, was wir unter (12) als Potenz kennengelernt hatten. Die Abhängigkeit eines Gruppenmitglieds von seiner Gruppe wird um so größer sein, je mehr und in je stärkerem Ausmaß die Gruppe die Bedürfnisse des Gruppenmitglieds befriedigt.

Die Abhängigkeit eines Gruppenmitglieds von seiner Gruppe wird um so größer sein, je mehr das Gruppenmitglied in seinen Einstellungen, seinem Denken und seinem Verhalten durch die Gruppe beeinflusst wird. Je

1) Vgl. dazu im einzelnen: LEVITT, Stuttgart 1971, Die Psychologie der Angst.

größer die Abhängigkeit des Gruppenmitglieds von seiner Gruppe ist, desto stärker ist die Einstellungskonformität und die Verhaltenskonformität.

Ein weiteres Indiz für die Abhängigkeit des Gruppenmitglieds von der Gruppe läßt sich beim Verlust der Gruppenbindung feststellen: Je stärker die "psychische Desintegration" nach dem Verlust einer Gruppenbindung ist, desto stärker war die Abhängigkeit¹⁾.

Unsere Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Abhängigkeit und Konflikt lauten:

Hypothese 24.1:

Je größer die Abhängigkeit der Gruppenmitglieder von ihrer Gruppe ist, desto weniger häufig treten Konflikte zwischen Gruppenmitglied und Gruppe auf.

Hypothese 24.2:

Je größer die Abhängigkeit der Gruppenmitglieder von ihrer Gruppe ist, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein, wenn ein Konflikt entstanden ist.

Eine Begründung für Hypothese 24.1 ergibt sich aus unseren obigen Feststellungen zur Einstellungs- und Verhaltenskonformität. Je abhängiger jemand von seiner Gruppe ist, desto eher ist zu erwarten, daß er die bestehenden Normen respektiert. Normkonflikte sind daher weniger wahrscheinlich.

Je mehr eine Gruppe die Bedürfnisse eines Individuums erfüllen kann, desto größer wird die Übereinstimmung zwischen Individuum und Gruppe sein: Ziele des Individuums und Ziele der Gruppe klaffen weniger auseinander. Mit einer geringeren Häufigkeit von

1) Vgl. hierzu die klassische Untersuchung von FARIS und DUNHAM (1939), in der festgestellt wurde, daß der Verlust von Gruppenbindungen zur Desintegration von Persönlichkeit und schließlich zur Psychose führen kann.

Zielkonflikten ist zu rechnen.

Ferner wird in Hypothese 24.2 postuliert, daß mit steigender Abhängigkeit das Konfliktausmaß geringer wird. Die Abhängigkeit des Individuums von der Gruppe führt dazu, daß auftretende Konflikte in mildereren Formen ausgetragen werden. Eine Eskalation des Konfliktes tritt weniger wahrscheinlich auf, weil auf seiten des Individuums die Furcht der negativen Sanktionierung besteht. Auf seiten der Gruppe läßt sich das Bestreben annehmen, bestehende Abhängigkeitsbeziehungen nicht zu verändern. Bei zu starker Eskalation eines Konfliktes zwischen Individuum und Gruppe ist ein Rückzug aus der Gruppe zu befürchten.

Problematisch werden die aufgestellten Hypothesen, wenn wir eine besondere Form der Abhängigkeit in Gruppen zum Gegenstand der Überlegungen machen: Es handelt sich um die Abhängigkeit des Vorgesetzten vom unterstellten Mitarbeiter. Unterstellte Stabsmitglieder verfügen vor allem in Ungewißheitssituationen über Wissen, das der Vorgesetzte benötigt. Damit kontrollieren sie Entscheidungen und machen den Vorgesetzten abhängig von ihnen¹⁾.

Je größer diese Abhängigkeit ist, desto eher werden häufige Verstöße der Unterstellten gegen die Normen der Gruppe von den Vorgesetzten geduldet. Aus dieser Überlegung läßt sich die entgegengesetzte Hypothese ableiten: Je stärker die Abhängigkeit der Vorgesetzten von Unterstellten (z. B. aufgrund deren Expertenmacht), desto größer ist die Wahrscheinlichkeit von Normkonflikten (zum Beispiel aufgrund von Normverstößen).

1) Auf diese Form der Abhängigkeit hat schon BLAU (1955) bei der Diskussion des "Musters der wechselseitigen Verpflichtung" von Vorgesetzten und Unterstellten hingewiesen.

4.3.1.2 Zielkonflikte

Gruppenmitglieder können divergente Ziele haben. Daraus ergeben sich Konflikte. Die individuellen Ziele der Gruppenmitglieder können eine disruptive Wirkung für die Gruppe als ganze haben. Damit diese Wirkung nicht eintritt, müssen die individuellen Ziele - und dies geschieht in einem häufig konfliktären Prozeß - in Gruppenziele umgewandelt werden. Wenn wir uns also mit Zielkonflikten in der Gruppe beschäftigen, haben wir es mit recht unterschiedlichen Konfliktmöglichkeiten zu tun. Auf der einen Seite können die Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder divergent sein, was Konflikte zwischen diesen zur Folge haben kann. Auf der anderen Seite kann ein Gruppenmitglied mit seinem Ziel im Widerspruch zu dem Gruppenziel stehen. Auch dies kann dazu führen, daß Konflikte entstehen.

Wir haben bisher von Individualzielen und Gruppenzielen gesprochen, ohne genauer darauf einzugehen, was mit diesen Begriffen gemeint sein könnte. Mit Individualzielen sind Zustände gemeint, die ein Individuum erreichen möchte. Die Gruppenmitglieder können personen(selbst-)orientierte und/oder gruppenorientierte¹⁾ Ziele entwickeln. Konflikte treten auf, wenn die gruppenorientierten Ziele den personenorientierten Zielen widersprechen. Zurückgreifend auf LEWIN (1938) lassen sich Gruppenziele definieren als auf ihre Mitglieder gerichtete induzierte Kräfte, "die E x i s t e n z und/oder die L o k o - m o t i o n e n einer Gruppe von einem Anfangs- zu einem Endzustand aufrechtzuerhalten." (IRLE, 1975, 481) Die Gruppenziele können von außen von einer Supra-Einheit (der Organisation) in die soziale Einheit

1) Vgl. zu dieser Unterscheidung CARTWRIGHT und ZANDER, 1968, 103.

Gruppe induziert werden. Hier handelt es sich um einen Auftrag für die Gruppe. Gruppenziele können aber auch relativ unabhängig von Supra-Einheiten entstehen. Hier definieren die Gruppenmitglieder - es kann sich dabei um einige prospektive Mitglieder handeln, aber auch um alle - das Ziel oder die Aufgabe ihrer Gruppe. Es entsteht durch Vereinbarung als Resultat eines Verhandlungsprozesses. Aus diesen Überlegungen läßt sich ableiten, daß Konflikte bei der Entstehung von Gruppenzielen auftreten können. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn sich die Gruppe dem von einer Supra-Einheit gestellten "Auftrag" widersetzt; und es ist der Fall, wenn Einigungsschwierigkeiten bei der Erreichung einer Vereinbarung über das oder die Gruppenziele auftreten.

Nicht nur bei der Entstehung von Gruppenzielen treten Konflikte auf, sondern auch bei der Änderung von Gruppenzielen. Konflikte entstehen hier, weil Änderungen von Gruppenzielen die Überwindung bereits internalisierter Ziele verlangen, was je nach dem Grad der Verankerung der alten Ziele Widerstand hervorruft.

Bei der Beschäftigung mit intraindividuellen Zielkonflikten (4.2.1) hatten wir nach Bedingungen gefragt, die für das Auftreten von Konflikten maßgebend sind. Dabei waren wir eingegangen auf die Zusammenhänge zwischen Zielanzahl, Zieldringlichkeit und Zielinhalt und Konflikt. Diese Einteilung soll auch in diesem Abschnitt wieder als Gliederungsprinzip dienen. Einige der hier formulierten Hypothesen sind abgeleitet von Hypothesen, die wir bereits bei intraindividuellen Zielkonflikten kennengelernt haben. Die Hypothesen, bei denen dies der Fall ist, sollen nicht mehr explizit erläutert werden. Wir verweisen dabei auf die Ausführungen in 4.2.1.

Zum Zusammenhang zwischen Zielanzahl und Konflikt seien folgende Hypothesen postuliert:

Hypothese 25.1:

Je größer die Anzahl der Ziele ist, die in der Gruppe angestrebt werden, desto häufiger treten Konflikte auf (vgl. Hypothese 1.1).

Diese Hypothese läßt sich damit begründen, daß bei zunehmender Komplexität des Zielsystems einer Gruppe die Wahrscheinlichkeit ansteigt, daß zwischen einzelnen Zielen Widersprüche auftreten.

Wenn die Ziele der Gruppenmitglieder übereinstimmen, dann trifft diese Hypothese nicht zu. Zusatzbedingung für die Geltung der Hypothese ist deshalb, daß die Ziele ihrem Gehalt nach ungleichartig sind.

Hypothese 25.2:

Je größer die Anzahl konkurrierender Ziele in der Gruppe ist, desto größer ist das Konfliktausmaß (vgl. Hypothese 1.2).

Diese Hypothese ist damit zu begründen, daß die Schwierigkeiten, sich auf Gruppenziele zu einigen, um so größer sind, je mehr divergente Ziele die Gruppenmitglieder haben. Diese verstärkten Einigungsschwierigkeiten werden durch größeren Aufwand bei der Prüfung der Ziel-Alternativen bedingt.

Wie wird der Zusammenhang zwischen Zieldringlichkeit der Gruppenmitglieder und Konflikt gesehen?

Hypothese 26.1:

Je größer die Motivation der Gruppenmitglieder ist, ihre Ziele zu erreichen, desto größer ist das Konfliktausmaß zwischen den Gruppenmitgliedern (vgl. Hypothese 2.1).

In dieser Hypothese wird eine Aussage über den Ein-

fluß der absoluten Stärke der Motivation auf das Konfliktausmaß gemacht. Je dringlicher die Ziele von den einzelnen Gruppenmitgliedern betrachtet werden, desto stärker werden sie sich für ihre Ziele einsetzen und für die Erreichung ihrer Ziele kämpfen.

Hypothese 26.2:

Je mehr die konkurrierenden Ziele der Gruppenmitglieder von diesen als gleich dringlich empfunden werden, desto größer wird das Konfliktausmaß zwischen den Gruppenmitgliedern sein (vgl. Hypothese 2.2).

Analog zum intra-individuellen Zielkonflikt wird der Einfluß des Faktors "Annäherung an die Stärkegleichheit" der Motivation, Ziele zu erreichen, auf das Konfliktausmaß zwischen Gruppenmitgliedern vorausgesagt.

Die Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Zielinhalt und Konflikt ergab folgende Hypothesen:

Hypothese 27.1:

Je inkompatibler die Ziele der Gruppenmitglieder sind, desto größer ist das Konfliktausmaß zwischen den Gruppenmitgliedern (vgl. Hypothese 3.1).

Je mehr die Ziele, die die einzelnen Gruppenmitglieder verfolgen, sich ausschließen, desto stärker werden sie daran interessiert sein, ihre eigenen Ziele durchzusetzen, denn wenn das andere Gruppenmitglied sein Ziel durchsetzt, führt dies notwendig zu einem vollständigen Verzicht auf das eigene Ziel. Ist das Ausmaß an Inkompatibilität gering, ist der Verzicht nicht so groß und wird nicht als besonders gravierend empfunden, da wenigstens einige Elemente des eigenen Ziels bei der Verwirklichung des Ziels eines anderen Gruppenmitglieds Berücksichtigung finden.

Die auch für Konflikte in der Gruppe geltende generelle Inkompatibilitätshypothese kann ergänzt werden durch die "Substitutionshypothese":

Hypothese 27.2:

Je geringer die Substituierbarkeit zwischen den Zielen der Gruppenmitglieder ist, desto größer ist das Konfliktausmaß zwischen den Gruppenmitgliedern (vgl.

Hypothese 3.2).

Für die Substituierbarkeit von Zielen gilt in etwa das vorhin zu Hypothese 27.1 gesagte. Je größer die Substituierbarkeit der Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder, desto geringer wird der Verzicht empfunden von dem Gruppenmitglied, dessen Ziel sich nicht durchgesetzt hat.

Bisher haben wir uns mit dem Einfluß von bestimmten Bedingungen beschäftigt, ohne näher anzugeben, um was für Ziele es sich handelt. Allenfalls ging aus den Hypothesen hervor, daß es sich um Individualziele handelt. Die folgenden Hypothesen werden sich auf Gruppenziele beziehen.

Hypothese 27.3:

Je weniger die Gruppenmitglieder das oder die Gruppenziele anerkennen, desto häufiger treten Konflikte zwischen den personenorientierten Zielen einzelner Gruppenmitglieder und den Gruppenzielen auf.

Ein Gruppenmitglied, das die Gruppenziele anerkennt, orientiert sich in seinem Verhalten an den Zielen der Gruppe. Je mehr die bloße Mitgliedschaft in einer Gruppe für das Gruppenmitglied ein Gewinn ist, um so mehr orientiert es sich in seinem Verhalten an den Zielen seiner Gruppe (vgl. IRLE, 1975, 484). Je weniger die Gruppenmitgliedschaft für das Gruppenmitglied ein Gewinn ist, desto weniger wird es die Gruppen-

ziele anerkennen und desto häufiger werden die personenorientierten Ziele im Konflikt zu den Gruppenzielen stehen. Je mehr Mißerfolge eine Gruppe erleidet, um so weniger wird ein Gruppenmitglied die Gruppenziele anerkennen.

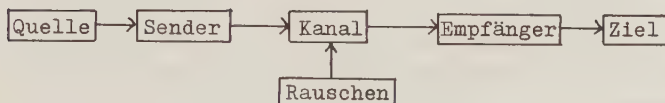
Mitglieder, die verantwortlichere Positionen in der Gruppe haben oder sonst der Gruppe mehr verpflichtet sind, entwickeln eher gruppenorientierte Ziele und erkennen die Gruppenziele in höherem Maß an (vgl. CARTWRIGHT und ZANDER, 1968, 404). Dies läßt die Hypothese zu, daß Gruppenmitglieder in zentralen Positionen weniger häufig den Konflikt zwischen ihren personenorientierten Zielen und den Gruppenzielen erleben. Die Erklärung dafür ist aus der vorhergehenden Hypothese abzuleiten, derzufolge die Gruppenmitgliedschaft für die Inhaber zentraler Positionen ein größerer Gewinn ist als für die Inhaber peripherer Positionen.

Für die Gruppe in einer Organisation ergibt sich daraus, daß es ihr gelingen muß, die individuellen Zielvorstellungen der Gruppenmitglieder in ("offizielle") Gruppenziele zu transformieren. Wie eine solche Transformation gelingt, wird ein Gegenstand des anwendungsbezogenen Teils sein.

4.3.1.3 Kommunikationskonflikte

Alle Überlegungen zur Kommunikation, die in Soziologie und Psychologie angestellt wurden, lassen sich auf das von SHANNON und WEAVER (1949) entwickelte Grundmodell eines Kommunikationssystems zurückführen. Die Grundelemente des Modells sind aus der folgenden Abbildung ersichtlich:

Abbildung Nr. 8: Kommunikationsmodell nach SHANNON und WEAVER (1949)



Quelle: Zit. nach GRAUMANN, 1972, 1155

Unter dem Begriff Kommunikation kann das Übertragen von Nachrichten von einem Individuum zum anderen verstanden werden. Störungen, die die Genauigkeit der Informationsübertragung vom Sender zum Empfänger beeinträchtigen, werden als "Rauschen" bezeichnet. Zur Untersuchung von Kommunikationsprozessen sind eine Reihe von Fragen, die sich aus diesem Modell ableiten lassen, zu stellen. RUBENSTEIN und HABERSTROH (1966, vgl. 373) unterscheiden dabei Fragen, die mit den (1) Kommunikatoren (Sender und Empfänger), (2) den Kommunikationsinhalten, (3) den Medien der Kommunikation (Kanälen), (4) den Umweltbedingungen und (5) den Kommunikationswirkungen zu tun haben.

Im einzelnen lassen sich u. a. folgende Fragen untersuchen:

(1) Kommunikatoren:

- Wer sind die Kommunikatoren; welches sind ihre Rollen in der Organisation?
- Wie ist ihre Glaubwürdigkeit, ihre Attraktivität und ihre Macht beschaffen?
- Was haben sie für Kommunikationskapazitäten?
- Welches sind ihre Kommunikationsneigungen und wie wirken sich diese auf die Kommunikationsinhalte aus?

- (2) Kommunikationsinhalte:
 - Wie reichhaltig ist die Nachricht?
- (3) Kommunikationskanäle:
 - Wie ist die Struktur der Kommunikationskanäle?
 - Wie lang sind die Kanäle?
 - Welches sind die Kapazitäten der verschiedenen Kommunikationskanäle?
- (4) Umweltbedingungen:
 - Welches Volumen von Informationen wird von der Organisation verlangt, die die Umwelt der Kommunikatoren darstellt?
 - Wie beeinflussen situationale Faktoren - zum Beispiel Notfälle und Wachstum der Organisation - die Kommunikationserfordernisse?
 - Inwieweit wird die Kommunikation beschränkt durch Geheimhaltung, Protokolle und Geschwindigkeit der Informationsübertragung?
- (5) Kommunikationswirkungen:
 - Wie ist die Effektivität des Kommunikationssystems?
 - Wie wirkt Kommunikation auf andere organisationale "Funktionen" wie Kontrolle, Entscheidungsfindung und Führung?
 - Wie paßt sich das Kommunikationssystem veränderten Bedingungen an?

Die hier angeführten Fragen eröffnen die Möglichkeit, Determinanten von Konflikten auf die Spur zu kommen, die mit "Kommunikation" zusammenhängen¹⁾. Solche mit "Kommunikation" zusammenhängende Konflikte nennen wir Kommunikationskonflikte.

1) Auf die unter (1) - (4) genannten Fragen soll eingegangen werden: Es ist der Einfluß auf Konflikt festzustellen. Auf den Aspekt (5) gehen wir insofern ein, als wir die Aspekte (1) bis (4) nach ihrer Wirkung auf Konflikt befragen.

Die Bedeutung von Kommunikationskonflikten wird deutlich, wenn wir uns vor Augen halten, daß die Entscheidungsfindung in der Gesamtorganisation, in ihren Abteilungen, in den einzelnen Arbeitsgruppen den Austausch von Informationen über die bestehenden Ziele und die möglichen Alternativen zur Erreichung der Ziele, über die Kriterien zur Bewertung der Alternativen, verlangt. Je unvollkommener dieser Austausch ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Konflikte entstehen, die schließlich zu einem Zusammenbruch der Kooperation führen können.

Die Ursachen für Kommunikationskonflikte, die hier als Mängel bzw. Störungen beim Austausch von Informationen definiert werden sollen, sind vielfältig. Sie können beim Kommunikator, beim Kommunikationsinhalt, bei den Kommunikationskanälen und bei den Umweltbedingungen liegen.

(1) Bei der Suche nach Determinanten von Konflikten, die mit den am Kommunikationsprozeß beteiligten Kommunikatoren zu tun haben, stoßen wir zunächst auf die Frage, wer die Kommunikatoren sind. Wir wollen hier unsere Aussagen auf Informationsübertragung zwischen Menschen - den Organisationsmitgliedern - beschränken. Wir lassen dabei den von der Informationstheorie untersuchten Austausch von Informationen zwischen Systemen oder Teilsystemen außerhalb der Betrachtung (vgl. FUCHS, KLIMA u. a., 1975, 348). Am Beginn sei die allgemeine These postuliert, daß, je mehr sich die Kommunikatoren voneinander unterscheiden, desto häufiger Kommunikationskonflikte auftreten werden. Um dieser These Gehalt zu geben, müssen wir Auskunft darüber geben, hinsichtlich welcher Merkmale die Kommunikatoren "unterschiedlich" sind.

Hypothese 28.1.1:

Je verschiedener die Sprache ist, die die Kommunikatoren haben, bzw. je weniger sie eine gemeinsame Sprache haben, desto häufiger werden Konflikte auftreten.

Informationen werden übermittelt durch Zeichen oder Symbole, die zusammen eine Sprache bilden. Eine grundlegende Voraussetzung für den erfolgreichen Austausch von Informationen besteht darin, daß die Teilnehmer am Kommunikationsvorgang eine gemeinsame Sprache haben oder daß, wenn diese nicht vorhanden ist, wenigstens die Möglichkeit besteht, die zu übermittelnden Informationen zu übersetzen¹⁾. Ist diese Voraussetzung nicht erfüllt, so sprechen wir von semantischen Störungen²⁾. Je weniger die Kommunikationsteilnehmer in ihrer Sprache und in ihren Codierungs- und Decodierungssystemen übereinstimmen, desto häufiger entstehen Fehler bei der Übermittlung von Informationen, desto häufiger werden Verständigungsschwierigkeiten bei ihnen auftreten. Mit der Erhöhung der Fehler und der Verminderung des gegenseitigen Verständehens erhöht sich die Anzahl der Konflikte. Mißver-

- 1) Das Problem der Transformation tritt auf, weil die Organisationsmitglieder sich in unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen befinden, weil sie eine unterschiedliche Vorbildung haben. Nicht nur bei Abwärtskommunikation, sondern auch bei Aufwärtskommunikation tritt das Problem auf, z. B. wenn Spezialisten technische Informationen an die Unternehmensleitung weitergeben.
- 2) MACY, CHRISTIE u. a. entwickeln ein quantitatives Maß für eine semantische Störung. Sie liegt dann vor, wenn die Bedeutung eines Zeichens ungewiß ist. Diese Ungewißheit ist, so wird dann angenommen, eine monotone Funktion der (nicht genau meßbaren) semantischen Störung. Als Resultat ihrer Überlegungen erhalten sie eine Formel für den Zusammenhang zwischen Fehleranteil und Ambiguität (zit. nach ZIEGLER, 1968, 111 f.).

ständnissen, die auf unterschiedlicher Sprache bzw. Terminologie beruhen, begegnen wir in jeder Organisation. Zu denken ist hier etwa an die Mitglieder unterschiedlicher Professionen, die in der gleichen Organisation an einem Projekt zusammenarbeiten, aber auch an den Linienmanager, der in seiner Abteilung mit einem Stab arbeiten muß, dessen Mitglieder eine ganz andere Sprache als er selbst sprechen. Die Bedeutung der allein auf unterschiedlicher Terminologie beruhenden Konflikte zwischen diesen Gruppen ist nicht zu unterschätzen.

Hypothese 28.1.2:

Je mehr sich das Wahrnehmungsvermögen der Kommunikatoren voneinander unterscheidet, desto häufiger werden Konflikte auftreten.

Vom Wahrnehmungsvermögen der Kommunikatoren hängt ab, welche Signale empfangen werden und wie sie interpretiert werden. Unterscheiden sich Gruppenmitglieder hinsichtlich ihres Wahrnehmungsvermögens, so treten häufiger abweichende Beurteilungen einer Information auf, die dann zu Konflikten führen. Je unterschiedlicher das Wahrnehmungsvermögen ist, desto unterschiedlicher wird die Relevanz von Informationen für bestimmte zu beurteilende Situationen und Sachverhalte gesehen. Wenn ein Individuum Informationen erhält, ohne zu erkennen, daß sie für die Beurteilung eines Sachverhaltes wesentlich sind, treten Konflikte auf, weil der Sender der Information feststellen muß, daß die beabsichtigte Wirkung der Kommunikation von ihm nicht erreicht wurde. Der Empfänger war offensichtlich nicht in der Lage zu erkennen, was der Sender wollte. Dieses Nichtverstehen des Empfängers löst im Sender zunächst Ärger (gefühlter Konflikt) aus und kann - eventuell nach einer wiederholten Sendung der Information - Konfliktverhalten zur Folge haben (vgl.

ESSER, 1975, 36).

In engem Zusammenhang mit dem Wahrnehmungsvermögen stehen Erfahrungen und Kenntnisse der Gruppenmitglieder.

Hypothese 28.1.3:

Je unterschiedlicher die Erfahrungen und Kenntnisse der Kommunikatoren sind, desto häufiger werden zwischen ihnen Konflikte auftreten.

Die im Laufe der Zeit erworbenen Erfahrungen und die gespeicherten Kenntnisse der Gruppenmitglieder sind, schon wegen der individuellen Lebensgeschichte jedes einzelnen, oft recht unterschiedlich. Erfahrungen und Kenntnisse der Gruppenmitglieder beeinflussen ihr Wahrnehmungsvermögen, d. h. also die Art der Beurteilung und Interpretation von kommunizierten Informationen. Bei der Übermittlung von Informationen bringt jeder Kommunikator einen bestimmten Informationsstand mit. Je mehr sich dieser Informationsstand - bedingt durch Erfahrung und Kenntnis - voneinander unterscheidet, desto wahrscheinlicher ist es, daß Kommunikationskonflikte auftreten. Die Möglichkeit von Mißverständnissen und des Nichtverstehens erhöht sich. Auch hier sind wieder als Beispiele die Konflikte zwischen Professionsmitgliedern zu nennen, die Informationen aufgrund ihrer differierenden Erfahrungen und Kenntnisse unterschiedlich bewerten.

Hypothese 28.2:

Je glaubwürdiger der Kommunikationssender für den Kommunikationsempfänger ist, desto weniger Konflikte werden auftreten.

Wie eine Information aufgenommen wird hängt davon ab, wer sie ausspricht und wie der Empfänger den Sender einschätzt. Je glaubwürdiger ein Kommunikationssender

für den Kommunikationsempfänger ist, desto mehr wird letzterer dazu neigen, den Inhalt der Nachricht positiv zu beurteilen (vgl. KLIS, 1970, 100). Je glaubwürdiger die Kommunikationsquelle (= -sender) ist, desto größer wird die Bereitschaft des Empfängers sein, die in der Information enthaltenen Schlußfolgerungen zu akzeptieren. Das bedeutet, daß weniger Konflikte auftreten, die aus der Weigerung resultieren, die Kommunikationsinhalte zu akzeptieren und als tatsächliche Entscheidungsprämissen zu übernehmen.

Der Einfluß der Glaubwürdigkeit des Senders auf die Bereitschaft des Empfängers, eine Information zu akzeptieren, ist allerdings einzuschränken, und zwar auf eine kürzere Zeit als der Einfluß des Kommunikationsinhalts selbst. Wirksam wird der sog. "sleeper effect": Die Wirksamkeit der von der glaubwürdigen Quelle gesendeten Information geht allmählich zurück, während die Wirksamkeit der vom Empfänger als wenig glaubwürdig eingestuften Information zunimmt (vgl. auch KLIS, 1970, 101).

Die Fähigkeit, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, ist beschränkt. Jedes Individuum hat eine ihm eigene "maximale" Kapazität, Informationen aufzunehmen. Je größer diese Kapazität ist, desto weniger wahrscheinlich wird bei einem Kommunikationsprozeß Informationsüberlastung auftreten. Je größer die Informationsüberlastung ist, desto häufiger wird es zu Konflikten kommen. Je mehr das Gruppenmitglied eine Informationsüberlastung empfindet, desto schwieriger wird für es die Verarbeitung der Informationen. Teilinformationen müssen ausgeschlossen werden. Es kann zu Fehlschlüssen kommen wegen unkorrekter Verarbeitung. Es können Warteschlangen von aufgestauten Informationen entstehen (vgl. NICK, 1974, 127). Die

angeführten Reaktionen auf Informationsüberlastung bewahren das Gruppenmitglied zunächst zwar vor einem Zusammenbruch seiner kognitiven Problemlösungsfähigkeit, auf die Dauer jedoch - bei ständiger Informationsüberlastung - wird dieser kaum zu vermeiden sein (vgl. auch die Ausführungen zu "Rollenüberladung"). Unsere Hypothese im Zusammenhang mit dem Merkmal Kommunikationskapazität lautet demnach:

Hypothese 28.3:

Je größer die Kommunikationskapazität eines Individuums ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit von Informationsüberlastung und desto geringer wird eine daraus resultierende Konflikthäufigkeit sein.

Ist ein Gruppenmitglied aufgrund nicht ausreichender Kommunikationskapazität nicht in der Lage, alle in einer Kommunikation übermittelten Informationen zu empfangen - werden also notgedrungen einige ausgeschlossen - , dann führt dies dazu, daß der Empfänger nicht fähig ist, die durch die Kommunikation übermittelten Anforderungen, Absichten und Ansprüche zu erfüllen. Diese Nichterfüllung wird, wenn sie sich öfter wiederholt, zu Konflikten mit dem Sender der Informationen führen. - Wenn wegen unkorrekter Verarbeitung von Informationen Fehlschlüsse seitens des Empfängers auftreten, führt ihn dies nicht nur zu Konflikten mit der auf einen möglichst hohen Grad an Zielerreichung ausgerichteten eigenen Organisation und den sie vertretenden Gruppen (vor allem den leitenden und kontrollierenden Instanzen), sondern auch mit sich selbst, insbesondere dem Bedürfnis, selbst gute Arbeit zu leisten, dem Fehlschlüsse ja entgegenstehen. - Eine serielle Informationsverarbeitung durch die Bildung von Warteschlangen ist zwar brauchbar als Anpassung des Individuums bei Überlastung durch Informationen, wenn aber in der Folge nicht Zeiten geringeren

Informationsanfalls auftreten, hat das Individuum keine Chance, die anfallenden Informationen aufzuarbeiten. Dies führt zu Zuständen wie Frustration und Stress im Individuum. Darüber hinaus wird auch den Kommunikationspartnern die Warteschlange auffallen. Sie werden sich dagegen wehren, daß die von ihnen ausgesendeten Informationen nicht sofort verarbeitet werden. - Im Hinblick auf die Frage der Reduzierung von Kommunikationskonflikten kann an dieser Stelle lediglich davon ausgegangen werden, daß die Informationsquantität der Kommunikationskapazität möglichst entsprechen sollte, denn je größer die Diskrepanz und je länger die Kommunikatoren ihr ausgesetzt sind, desto häufiger wird es deswegen zu Konflikten kommen.

Auch Kommunikationsneigungen der Gruppenmitglieder beeinflussen die Häufigkeit von Konflikten. Zwischen den, Informationen austauschenden, Gruppenmitgliedern ist, vor allem wenn sie sich in Konkurrenzbeziehungen befinden, oft Informationszurückhaltung bzw. defensives Informationsverhalten zu beobachten. Sehen wir einmal von den situationalen Bedingungen (hier: Konkurrenzbeziehung) ab, die bestimmte Kommunikationsneigungen begünstigen, und betrachten wir das genannte Merkmal - Informationszurückhaltung - als ein "Persönlichkeitsmerkmal" von Kommunikatoren. Welche Effekte sind auf die Konflikthäufigkeit zu vermuten, wenn ein Gruppenmitglied eine hohe Ausprägung dieses Merkmals aufweist? Wir nehmen folgenden Zusammenhang an:

Hypothese 28.4:

Je größer das Ausmaß an Informationszurückhaltung ist, desto größer wird die Konflikthäufigkeit sein.

"Defensives" Informationsverhalten entsteht, wenn ein Gruppenmitglied eine Bedrohung (seiner Stellung,

seiner Ziele usw.) wahrnimmt oder eine solche Bedrohung antizipiert (vgl. dazu auch im einzelnen GIBB, 1974). Aus dem Gefühl der Bedrohung heraus entstehen defensive Haltungen und Verhaltensweisen. Im Kommunikationsprozeß werden nicht alle nötigen Informationen geliefert. Man hält einige Informationen zurück, um nicht alle Karten ausspielen zu müssen. Wenn ein Empfänger solche Verhaltensweisen beim Kommunikationssender entdeckt, ist damit zu rechnen, daß auch er defensives Kommunikationsverhalten in der einen oder anderen Weise zeigt. "Defensive behavior ... engenders defensive listening, and this in turn produces postural, facial, and verbal cues which raise the defense level of the original communicator." (GIBB, 1974, 237) - Je defensiver ein Kommunikator ist, desto weniger wird er in der Lage sein, die Informationen des Kommunikationssenders, also dessen Wünsche, Ziele und Sachvorstellungen, akkurat wahrzunehmen, d. h. desto häufiger wird es zu Verzerrungen kommen. Konflikte entstehen aber auch dadurch, daß sich Mißtrauen zwischen den Kommunikatoren bildet. - Wenn wir davon ausgehen, daß eine Rückkoppelung zwischen Sender und Empfänger der Informationen die Genauigkeit der übertragenen Nachricht erhöht (vgl. ZIEGLER, 1968, 94), dann zeigt sich auch in diesem Punkt der Effekt des defensiven Informationsverhaltens. Je stärker es ausgeprägt ist, je mehr Mißtrauen zwischen den Kommunikatoren - aufgrund dieser Neigung - entstanden ist, desto weniger Rückkopplungen finden statt. - Die Frage, welche weiteren Kommunikationsgewohnheiten die Häufigkeit des Auftretens von Konflikten beeinflussen, soll hier nicht mehr weiter verfolgt werden. Auf die Überlegungen zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Konflikt sei hier verwiesen: Aus bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen und -merkmalskombi-

nationen ließe sich auf Kommunikationsgewohnheiten schließen.

(2) Schon bei der Betrachtung des Merkmals (der Kommunikatoren) Kommunikationskapazität spielte der Kommunikationsinhalt - in Form der Informationsmenge - eine Rolle. In diesem Abschnitt untersuchen wir den Kommunikationsprozeß vom Aspekt des Kommunikationsinhaltes aus. Hier steht im Mittelpunkt die Frage, wie reichhaltig die Nachricht ist und wie der Effekt auf die Konflikthäufigkeit ist. Wir wollen hier von folgender Hypothese ausgehen:

Hypothese 29.1:

Je größer die Informationsmenge ist, die in einem Kommunikationsprozeß ausgetauscht wird, desto größer ist die Häufigkeit von Konflikten.

Je größer die Informationsmenge, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß das Gruppenmitglied überlastet wird (vgl. Hypothese 28.3, information overload). Mit steigender Informationsmenge, die in der Kommunikation ausgetauscht wird, steigen die Anforderungen an das Wahrnehmungsvermögen und die Kommunikationskapazität der Kommunikatoren. Die Wahrscheinlichkeit der Überforderung nimmt zu und damit auch die Häufigkeit der Konflikte, die durch Fehler und Verzerrungen bei der Übermittlung der Informationen auftreten. Je länger die Nachrichten werden, die übermittelt werden, desto unvollkommener wird der Austausch der Informationen, da die für die Kommunikation verfügbare Zeit oft sehr begrenzt ist (vgl. RHENMAN, 1970, 69).

Neben der Quantität von Informationen ist auf die Qualität, den Gehalt, von Informationen einzugehen. Auch hierbei wollen wir uns kurz fassen, weil die entsprechenden Hypothesen (vgl. 4.2.3) aus dem Abschnitt über Rollenkonflikte verwendbar sind. Des-

halb sei die folgende Hypothese ohne weiteren Kommentar der Vollständigkeit halber erwähnt:

Hypothese 29.2:

Je klarer und in sich widerspruchsfreier der durch den Sender kommunizierte Sachgehalt der Information ist, desto weniger Konflikte werden auftreten.

Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Gehalt von Informationen ist auch auf das Phänomen der Redundanz (vgl. RUCH und ZIMBARDO, 1974, 235) einzugehen:

Hypothese 29.3:

Wenn eine Nachricht redundant ist, d. h. Teile der Nachricht eine doppelte Information enthalten, dann ist es leichter, die Nachricht zu "erkennen", und es treten weniger Konflikte auf.

Redundanz einer Nachricht erleichtert für den Empfänger das Verstehen der Nachricht, insbesondere dann, wenn der Übertragungsvorgang zum Beispiel durch Lärm oder physische Hindernisse gestört ist. Redundanz bedeutet besonders in solchen Fällen keineswegs Verschwendung. "Bei einer gestörten Übertragung kann durch eine redundante Vercodung die ursprüngliche Nachricht rekonstruiert werden." (ZIEGLER, 1968, 104)¹⁾

(3) Ein weiterer bei der Deskription des Kommunikationsprozesses zu berücksichtigender Aspekt ist, daß die Nachrichten über bestimmte Kanäle an den Adressaten weitergeleitet werden müssen. Folgende generelle Hypothese im Zusammenhang mit Kommunikationskanälen soll gelten:

- 1) Allerdings hat Redundanz auch weniger erfreuliche Folgen: Der tatsächliche Informationsgehalt einer Nachricht vermindert sich im Verhältnis zum maximalen Informationsgehalt (vgl. ZIEGLER, 1968, 104).

Hypothese 30.1:

Je größer die räumliche und zeitliche Distanz, die die gesendete Information zu überwinden hat, um den Empfänger zu erreichen, desto größer ist die Konflikt häufigkeit.

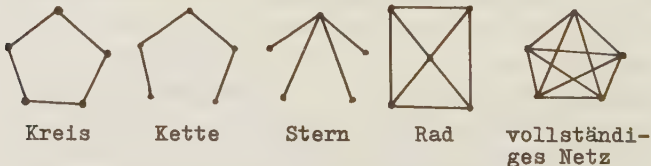
Je "länger" im angegebenen Sinne ein Kanal ist, desto größer ist die Gefahr von Informationsverzerrungen. Sie entstehen, weil bei großer räumlicher Distanz die Wahrscheinlichkeit steigt, daß die ausgesendete Information an Gehalt verliert. Dies ist besonders dann wahrscheinlich, wenn Vermittlungsstationen zwischen Sender und Empfänger im Kommunikationsnetz eingebaut sind. An diesen Stellen entstehen durch Weglassen von Teilinformationen aufgrund von Informationsfilterung und Informationsaufschub Fehler, die vom Empfänger nicht erkannt werden (vgl. GUETZKOW, 1965, 553). - Mit der Zunahme der zeitlichen Distanz steigt die Wahrscheinlichkeit, daß wenigstens Teile der Information vergessen werden und auf diese Weise Mißverständnisse und Fehler in der Kommunikation auftreten.

Je länger der Kanal ist, desto eher besteht die Möglichkeit, daß Teilinformationen durch "Rauschen" verloren gehen für den Empfänger. Als Illustration dieser Begründung der Hypothese wird immer wieder beschrieben, wie Telefongespräche über große Distanzen häufig durch "Störungen in der Leitung" erschwert werden.

Wenn wir auf die Beziehung zwischen der Anzahl der in einer Gruppe vorhandenen Kanäle und Kommunikationskonflikten es nicht wagen, eine spezielle Hypothese aufzustellen, liegt das daran, daß hier widersprüchlich argumentiert werden kann. Auf der einen Seite könnten wir sagen, daß eine geringe Anzahl von Kommunikationskanälen eine Erhöhung der Transparenz

der Kommunikationsprozesse zur Folge hat und dazu beiträgt, die Koordination der Gruppenmitglieder zu erleichtern und damit die Kommunikationskosten vermindert. Auf der anderen Seite ließe sich behaupten, daß ein schneller und störungsfreier Informationsfluß gerade erst möglich wird, wenn kurze, direkte und deshalb aber auch zahlreiche Kommunikationskanäle vorhanden sind (vgl. COENENBERG, 1968, 98 ff.). Bei Kommunikationsstrukturen¹⁾ mit wenigen Kanälen - also zentralisierten rad- oder kettenförmigen Strukturen - treten Konflikte auf, weil hier Vermittlungsstationen existieren, die die Gefahr von Informationsverzerrungen mit sich bringen (s. o.). Bei einer All-Struktur werden vermutlich Konflikte auftreten, weil durch die totale kommunikative Verbindung aller Gruppenmitglieder eher die Gefahr einer Informationsüberlastung besteht, die ihrerseits wieder zu Konflikten führt. Bei zentralisierten Kommunikationsnetzen kann es ebenfalls zu Informationsüberlastung kommen, allerdings nicht für jeden einzelnen Kommunikationspartner der Gruppe, sondern für die Kommunikationspartner, die die Vermittlungspositionen innehaben (sog. Artikulationspunkte). Bei Strukturen mit Rückkopplungsmöglichkeiten und Querverbindungen werden Fehler leichter erkannt (LEAVITT und MUELLER, 1951) und Verständigungsmöglichkeiten der Mitglieder untereinander geschaffen.

- 1) Die am häufigsten getesteten Kommunikationsstrukturen sind "Kreis", "Kette", "Stern", "Rad" und "vollständiges Netz" (Allstruktur). Vgl. Abbildung:



Grundstrukturen von Kommunikationsnetzen

(4) Was die Umweltbedingungen betrifft, die Einfluß auf Kommunikationsprozesse und -konflikte haben, so werden sie von der Organisation gesetzt, in der die Prozesse ablaufen.

Eine der Umweltbedingungen, die die Organisation den Kommunikatoren setzt, ist das Volumen von Informationen, das in der Organisation übermittelt werden muß. Je größer dieses Volumen ist, desto größer sind die Anforderungen an die Kommunikationskapazität der Kommunikatoren, die die Organisation von ihnen verlangt. Aufgrund dieser Überlegungen halten wir das Zutreffen folgender Hypothese für wahrscheinlich:

Hypothese 31.1:

Je größer das von der Organisation verlangte Volumen an Informationen ist, desto häufiger werden Konflikte auftreten.

Wenn hier von Volumen von Informationen die Rede ist, so soll damit die (absolute) Informationsmenge gemeint sein, die ein Organisationsmitglied sendet und empfängt. Dieses Volumen ist in einer Organisation für jeden Positionsinhaber unterschiedlich. Je mehr der Positionsinhaber mit Menschen und Ideen zu tun hat, desto größer wird das Volumen seiner Kommunikation sein und desto wichtiger wird Kommunikation überhaupt. Wo beispielsweise technische Verfahren eingespielt sind, werden zusätzliche Kommunikationen nicht benötigt (vgl. auch HALL, 1974, 271). Je größer das von einem Positionsinhaber verlangte Volumen an Informationen ist, desto größer sind die Anforderungen an seine Kommunikationskapazität. Ist diese dem Informationsvolumen nicht oder nicht vollständig gewachsen, kommt es also zu Informationsüberlastungen und damit treten häufiger Konflikte auf (vgl. die Überlegungen zu Hypothese 28.3).

Wir haben schon angedeutet, daß für Organisationen, die "menschen- und ideenorientiert" sind, die Kommunikation besonders wichtig ist. Dieser Umstand gibt uns Anlaß zu folgender Hypothese:

Hypothese 31.2:

Je ausgeprägter die Kommunikationserfordernisse in der Organisation sind, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten, die mit Kommunikationsprozessen zu tun haben.

Zunächst ist bei dieser Hypothese zu fragen, unter welchen Bedingungen und Umständen die Erfordernisse nach Kommunikation - außer der "Menschen- und Ideenorientiertheit" der Organisation - besonders ausgeprägt sind. Dazu können wir zählen

- wachsende Organisationen¹⁾,
- in Entstehung befindliche Organisationen (Gründungsphase),
- Innovationsphasen von Organisationen, z. B. Umstellung auf andere Produkte oder "Umschalten" auf andere Strukturen,
- Notfälle und Krisensituationen, die in der Organisation auftreten.

In den genannten Situationen kommt es für die Organisationsmitglieder besonders darauf an, ihre Handlungen aufeinander abzustimmen, um die in ihnen liegenden Herausforderungen und Aufgaben bewältigen zu können. Die Zahl der Kommunikationsakte wird sich in diesen Situationen erhöhen, was die Wahrscheinlichkeit von Informationsüberlastung erhöht. Da die in diesen Situationen übermittelten Informationen oft neu und der bisherigen Erfahrung der Kommunikatoren unbekannt sind, entsteht eher die Möglichkeit, daß Informations-

1) In praxi findet das Wachstum in Gruppen, Abteilungen und Organisationsbereichen statt; um zu vereinfachen, wird hier nur von Organisation gesprochen.

verzerrungen auftreten. Um diese zu minimieren, werden häufigere Rückkoppelungen nötig sein, was einen erhöhten Informationsaustausch mit erhöhten Kommunikationskosten zur Folge hat. Mit den gestiegenen Informationsaktivitäten erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten, die mit den Kommunikationsprozessen in allen geschilderten Aspekten zu tun haben.

Die Organisation ist in der Lage, die Kommunikationsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder untereinander zu beschränken. Es stellt sich die Frage, wie eine Beschränkung der Kommunikation bzw. die Gewährung von Kommunikationsmöglichkeiten sich auf Einstellungen und Verhalten der Kommunikatoren auswirkt.

Hypothese 31.3:

Je stärker die Kommunikation in der Gruppe behindert wird, desto größer ist die Feindseligkeit (gefühlter Konflikt) und desto weniger kooperativ verhalten sich die Gruppenmitglieder.

Daß bei Behinderung der Kommunikation Feindseligkeit zwischen den Gruppenmitgliedern wächst, ergab eine Untersuchung von THIBAUT und COULES (1952). LOOMIS (1959) und DEUTSCH (1958 und 1960) beschäftigten sich mit dem Einfluß der Kommunikation auf das Vertrauen zwischen den Kommunikationspartnern und auf das Ausmaß an kooperativem Verhalten. Sie stellten eine Zunahme des Vertrauens und des kooperativen Verhaltens bei steigenden Kommunikationsmöglichkeiten fest.

Aus diesen Ergebnissen ist abzuleiten, daß eine Behinderung der Kommunikation der Gruppenmitglieder - aus welchen Gründen auch immer - die Wahrscheinlichkeit von Konflikten aufgrund von geringerem Vertrauen erhöht.

4.3.1.4 Führungskonflikte

Wenn wir hier von "Führungskonflikten" sprechen, wollen wir der Frage nachgehen - analog der vorherigen Kapitel - , ob und in welchem Ausmaß einige Aspekte von Führung Einfluß auf Konflikt haben. Bevor wir jedoch auf einzelne Determinanten von Konflikten im Rahmen der Führung eingehen, müssen wir grundsätzlich den Zusammenhang zwischen Führung und Konflikt behandeln. Dazu bedarf es zunächst der Klärung des Begriffs Führung. Es kann dabei hier nicht unsere Aufgabe sein, auf die facettenreiche Literatur zum Begriff Führung einzugehen (vgl. dazu STOGDILL, 1974). Führung wird hier verwendet im Sinne von Einfluß: Führung ist ein Prozeß der Beeinflussung. Die Beziehungen zwischen den am Führungsprozeß Beteiligten sind wechselseitig. Es ist nicht so, daß immer ein Gruppenmitglied Einfluß ausübt und das andere Gruppenmitglied sich diesem Einfluß unterwerfen muß. Eine Gruppe besteht nicht aus dem Führer auf der einen und dem bzw. den Geführten auf der anderen Seite. "Führungsverhalten", d. h. Einflußversuche und Beeinflussung, wird von allen Gruppenmitgliedern - wenn auch in unterschiedlichem Maße und zu verschiedenen Zeiten - ausgeübt. Führer ist lediglich das Gruppenmitglied, das den relativ größten Einfluß ausübt.

Beeinflussung zielt auf die Veränderung des Verhaltens von Individuen. Jemand hat die Macht, wenn es ihm gelingt, andere dazu zu veranlassen, etwas zu tun, was diese nicht wollen. Wenn ein Einflußversuch eines Gruppenmitglieds durch Widerstand eines anderen Gruppenmitglieds beantwortet wird, impliziert Beeinflussung immer auch Konflikt. Wenn zum Beispiel ein Arbeiter von seinem Meister eine Anordnung erhält und sich dieser ohne weiteres fügt, besteht kein Konflikt. Widersetzt sich der Arbeiter - aus welchem Grunde und

mit welchem Erfolg auch immer - , entsteht ein Konflikt.

Schon diese wenigen Überlegungen zeigen, daß Führung als Beeinflussung, als der Versuch, Macht auszuüben, unmittelbar mit Konflikt zusammenhängt. Konflikte entstehen nicht nur, wenn nur ein Gruppenmitglied über Machtgrundlagen verfügt, mit deren Hilfe es seine Ziele durchzusetzen versucht, sondern auch und vor allem, wenn beide - Beeinflusser und Adressat des Beeinflussungsversuchs - über jeweils für den anderen relevante Machtgrundlagen verfügen¹⁾.

Um den Zusammenhang zwischen Führung (Macht) und Konflikt zu klären, ist zunächst zu fragen, (1) welchen Einfluß die verschiedenen Machtgrundlagen, die als Mittel der Beeinflussung dienen können, auf Konflikt haben. Wir müssen unterscheiden zwischen (a) dem Besitz von Machtgrundlagen bzw. Machtmitteln, (b) der Verkündung der Absicht, die Machtmittel anzuwenden, und (c) der tatsächlichen Verwirklichung dieser Absicht. Unsere Ausführungen werden sich auf den letztgenannten Aspekt konzentrieren²⁾. (2) Unser

1) RAVEN und KRUGLANSKI (1970, 69 - 109) machen diese Unterscheidung: "We began our analysis with the simplest conflict situation in which one party attempted to influence the other with a single basis of power, that is, the typical social influence situation. We now examine the conflict situation in which the two parties each have power with respect to the other." (86)

2) Der Aspekt (b) würde eine Erörterung der Wirkung von Drohung erforderlich machen. Drohung können wir als Verkündung der Absicht, Zwangsmacht anzuwenden, verstehen. Demnach sind Drohungen Vorhersagen: Ein Gruppenmitglied A kündigt dem Gruppenmitglied B eine Strafe an, die es ausführen wird, wenn B nicht gewillt ist, das von A Verlangte zu tun. Der Drohende kann seine Ankündigung mit variabler Wahrscheinlichkeit des Eintreffens (der Strafen) ausstatten. Nicht nur der Stärkere im Beeinflussungsprozeß, sondern auch der Schwächere kann drohen. Zu den allgemeinen Wirkungen von Drohung vgl. KRIVOHLAVY (1974, 385 - 424).

Interesse soll ferner dem Einfluß gelten, den bestimmte "Führungsstile" auf Konflikt ausüben. (3) Eine wichtige Aufgabe von "Führern" besteht darin, die Arbeitnehmer zu motivieren, die von ihnen verlangten Arbeiten gut auszuführen. Es lassen sich eine Reihe von Methoden zur Motivierung der Arbeitnehmer unterscheiden. Wir wollen der Frage nachgehen, welche Effekte sie auf Konflikt in der Organisation haben.

(1) Um die Frage nach den Bedingungen beantworten zu können, die es einzelnen Gruppenmitgliedern ermöglicht, Einfluß auf andere Gruppenmitglieder bzw. auf die Gruppe als ganze auszuüben, ist das Augenmerk auf die Frage nach den Grundlagen der Macht zu richten. Grundlagen der Macht sind - vom Beeinflusser aus gesehen - bestimmte Ressourcen, die ihm zur Verfügung stehen. Vom Adressaten des Einflußversuchs aus gesehen wird Macht als von seiner Wahrnehmung abhängig definiert (vgl. FRENCH und RAVEN, 1959, 150 - 167). FRENCH und RAVEN unterscheiden fünf Grundlagen von Macht: (a) Zwangsmacht, (b) Belohnungsmacht, (c) legitime Macht, (d) Referenzmacht bzw. Identifikationsmacht und (e) Expertenmacht. Zwangsmacht beruht auf der Wahrnehmung eines Gruppenmitgliedes, daß ein anderes Gruppenmitglied die Fähigkeit hat, Bestrafungen vorzunehmen. Belohnungsmacht beruht auf der Wahrnehmung des einen Gruppenmitglieds, daß das andere ihm Belohnungen gewähren kann. Entsprechendes gilt für alle anderen Machtgrundlagen: das wahrgenommene legitime Recht, Anweisungen zu erteilen; die Identifikation des einen Gruppenmitglieds mit dem anderen; das wahrgenommene Expertentum oder Spezialwissen und Können des anderen Gruppenmitglieds.

Wenn wir im folgenden den Zusammenhang zwischen Machtgrundlagen und Konflikt betrachten, wollen wir Machtgrundlagen in dem angegebenen doppelten Sinne, näm-

lich vom Beeinflusser und dem Adressaten des Einflußversuches aus gesehen, verstanden wissen, wenn wir die Unterscheidung auch nicht explizit in unseren Ausführungen vornehmen. Wichtig bei dieser Unterscheidung ist die - schon oben angedeutete - Einsicht, daß Macht nicht einseitig von der beeinflussenden Person her betrachtet werden kann.

Zum Zusammenhang zwischen Zwangsmacht und Konflikt wollen wir in Anlehnung an COLLINS (1975, 298 ff.) folgende Aussagen machen¹⁾:

Hypothese 32.1:

Je größer der Zwang ist, der von einem Gruppenmitglied auf ein anderes ausgeübt wird, desto größer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto größer werden die Anstrengungen sein, den Zwang zu vermeiden.

Diese Grundhypothese soll durch genauere Vorhersagen verdeutlicht und eingeschränkt werden:

Hypothese 32.1.1:

Wenn Machtgrundlagen, sich gegen den ausgeübten Zwang zu wehren, verfügbar sind, dann wird, je mehr Zwang angewandt wird, das Konfliktausmaß - der Widerstand - größer sein.

Hypothese 32.1.2:

Wenn keine ausreichenden Machtgrundlagen vorhanden sind, um sich gegen den Zwang zu wehren, aber die Möglichkeit besteht, sich dem Zwang zu entziehen, dann wird, je größer der angewandte Zwang ist, die Tendenz zunehmen, die "Situation" zu meiden bzw. zu verlassen.

Hypothese 32.1.3:

Wenn keine ausreichenden Machtgrundlagen vorhanden sind, um sich gegen den Zwang zu wehren, und keine

1) Die dort genannten Hypothesen werden unserer Terminologie angepaßt; ferner werden auch kleinere inhaltliche Veränderungen vorgenommen.

Möglichkeit besteht, sich dem Zwang zu entziehen, oder andere starke Anreize bzw. Gründe bestehen, die Situation nicht zu verlassen (materielle Belohnungen), dann ist, je größer der angewandte Zwang, die Tendenz um so größer, die Anforderungen zu erfüllen, die durch Zwang durchgedrückt werden sollen.

Hypothese 32.1.4:

Wenn keine Machtgrundlagen vorhanden sind, um sich gegen den Zwang zu wehren, keine Gelegenheit besteht, sich zurückzuziehen, und kein starker positiver Anreiz besteht, in der Situation zu bleiben, dann ist, je größer der angewandte Zwang ist, die Tendenz um so größer zu widerwilliger Einwilligung und passivem Widerstand.

Aus dieser Aussagenfolge ist der Schluß zu ziehen, daß, je mehr Zwang ausgeübt wird, desto mehr Überwachung und Kontrolle nötig sein wird, um Widerstand, Rückzug und "organisationale Desintegration" zu vermeiden. Wie kommt es zu den in den Hypothesen genannten Effekten? Allein schon die Wahrnehmung, daß ein anderes Gruppenmitglied Zwangsmacht **b e s i t z t**, führt zu Mißtrauen seitens des Beeinflußten (vgl. RAVEN und KRUGLANSKI, 1970, 88). Dieses Mißtrauen entsteht, weil die Wahrnehmung des Besitzes von Zwangsmitteln bei anderen die Befürchtung leicht aufkommen läßt, daß diese Zwangsmittel auch Anwendung finden. - BERKOWITZ und LEPAGE (1967) stellten fest, daß eine Tendenz besteht, auf Personen aggressiv zu reagieren, die ein Aggressionspotential besitzen. In ihrer Untersuchung erhielten Versuchspersonen entweder einen oder sieben Schocks von anderen Versuchspersonen. Es bestand dann die Möglichkeit, die Rollen zu tauschen. Hinzu kam, daß in der Nähe der Schockvorrichtung ein Gewehr und ein Revolver platziert waren, von denen behauptet wurde, sie gehörten

- oder sie gehörten nicht - dem Versuchspartner. Es stellte sich heraus, daß die Versuchspersonen, die die größte Anzahl von Schocks erhalten hatten und die die Waffen in der Nähe sahen, die größte Zahl von Schocks austeilten. -

Die Intensität des Konfliktes, wenn beide Parteien ihre ihnen zur Verfügung stehende Zwangsmacht einsetzen, also nicht nur damit drohen, wird dann am größten sein, wenn beide Parteien gleich stark sind hinsichtlich ihrer Machtgrundlagen (Hypothese 32.1.1).

Zwischen Belohnungsmacht und Konfliktausmaß sehen wir den entgegengesetzten Zusammenhang:

Hypothese 32.2:

Je größer die Belohnungsmacht ist, die ein Gruppenmitglied ausübt, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto weniger Anstrengungen werden unternommen, dem Beeinflussungsversuch zu widerstehen.

Wenn wir davon ausgehen, daß es ein Ziel von Menschen ist, eine möglichst günstige Sanktions- bzw. Belohnungsbilanz zu erreichen, ist - wie viele Ergebnisse der Lerntheorie zeigen konnten - damit zu rechnen, daß Beeinflussung durch Einsatz der Fähigkeit, andere zu belohnen, dazu führt, daß das gewünschte Verhalten ausgeführt wird und damit kein Widerstand, wie beim Einsatz von Zwangsmacht, auftritt.

Auf eine Wirkung von Belohnungsmacht, die zur Erhöhung der Konflikthäufigkeit führt, soll allerdings hingewiesen werden. Je größer die Bedeutung der Vermittlung von Belohnungen für die Beeinflußten ist, desto häufiger und intensiver werden sie versuchen, die Handlungen und Situationen, die

mit Belohnungen gekoppelt sind, so zu manipulieren, daß ihr Verhalten belohnt wird. Dieser Effekt ist in verschiedenen Ebenen der Organisation zu beobachten: Arbeitsgruppen, denen Anreizsysteme vorgegeben sind, werden durch informelle Kontrollen der Gruppenmitglieder selbst auf eine der Gruppe gemäße Leistungsnorm ausgerichtet. Dieser Umstand hat zu Konflikten um die informelle Leistungsnorm in der Gruppe geführt, aber auch zu Konflikten mit den Gruppen, die das Anreizsystem eingeführt haben und deren Einhaltung zu überwachen haben. Typisch für höhere Ebenen der Organisation ist, daß man sich Belohnungen verschafft durch die Verwendung von viel Energie auf die Präsentation eines vorteilhaften "image of accomplishment" (vgl. COLLINS, 1975, 300).

Wenn ein Gruppenmitglied B die legitime Macht eines Gruppenmitglieds A akzeptiert, B ein bestimmtes Verhalten vorzuschreiben, wird ein Konflikt praktisch eliminiert (vgl. RAVEN und KRUGLANSKI, 1970, 94).

Hypothese 32.3:

Je mehr sich ein Gruppenmitglied auf legitime Macht stützen kann, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto weniger wird dem Beeinflussungsversuch Widerstand entgegengesetzt.

Mit dem Einsatz legitimer Macht ist nicht nur verbunden, daß das Gruppenmitglied A das Recht hat, B zu beeinflussen, sondern B muß dieses Recht auch anerkennen. Je mehr B dieses Recht des A anerkennt, desto weniger Widerstand wird er den Anweisungen des A leisten. Die funktionale Bedeutung der legitimen Macht bei der Verhinderung von Konflikt wird besonders evident bei militärischen Organisationen und insbesondere bei militärischen Operationen: Der vorgesetzte Offizier kann sich in der Schlacht nicht immer auf Zwangs- oder Belohnungsmacht oder seine Identi-

fikationsmacht verlassen, wenn er den Befehl zum Angriff geben muß. Sein Recht, Befehle zu erteilen, ist die Grundlage seiner Macht über die ihm Untergebenen.

Das Ausmaß von Beeinflussungskonflikten verringert sich dann, wenn die am Beeinflussungsprozeß Beteiligten die Grundlage der Legitimität gegenseitig anerkennen. Wenn die Beteiligten unterschiedliche Vorstellungen von den legitimen Rechten und Pflichten haben, werden Konflikte entstehen. Legitime Macht, die auf Besitzrechten beruht, gerät zum Beispiel in Konflikt mit der weiteren Vorstellung von auf Menschen- und Völkerrechten beruhender legitimer Macht¹⁾.

Eine interessante Grundlage sozialer Macht, die als ein Beispiel von legitimer Macht gelten kann, ist die "Macht der Machtlosen", wie sie von BERKOWITZ u. a. (1963) untersucht wurde. Hinter der Vorstellung von der Macht der Machtlosen verbirgt sich, daß eine Person ein legitimes Recht hat, jemand anderen um etwas zu bitten, von dem die Person abhängt. Wie die hilflose, mit den Tücken eines Autos kämpfende Frau das Recht hat, von einem kundigen Mann Hilfe zu erwarten, so können auch Hungernde legitim verlangen, daß sie mit Nahrung versorgt werden. Allerdings tritt hier für den "Machtlosen" das Problem auf, daß dieses Mittel der Beeinflussung ihn in seiner Selbstschätzung, seinem Selbstbewußtsein, mindert. Die auf der Norm, Schwachen und Bedürftigen zu helfen, beruhende Macht der Machtlosen trägt dazu bei, Kon-

1) Vgl. folgendes Beispiel: "Legitimate power based on property rights would allow the rancher who owns the water hole to deny access to anyone; legitimate rights based on some broader conception might allow the itinerant shepherd to assume that he has the right of access, if the water hole is the only one in the area and his sheep are thirsty." (RAVEN und KRUGLANSKI, 1970, 95)

flikte zwischen privilegierten und minderprivilegierten Menschen zu begrenzen. Wir könnten von einer konfliktbegrenzenden Funktion solcher als legitim anerkannten Normen sprechen (vgl. RAVEN und KRUGLANSKI, 1970, 94).

Referenzmacht, die aus dem Wunsch eines Gruppenmitglieds, sich mit einem anderen zu identifizieren, resultiert, läßt folgenden Einfluß auf Konflikt erwarten:

Hypothese 32.4:

Je stärker das Ausmaß an Referenzmacht eines Gruppenmitglieds über ein anderes ist, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto weniger Widerstand wird einem Beeinflussungsversuch entgegengesetzt.

Der Wunsch, einander ähnlich zu sein, die Anschauungen und Verhaltensweisen des anderen zu übernehmen, den anderen als Vorbild zu betrachten, mit einem Wort, sich zu identifizieren, motiviert das einem Einflußversuch ausgesetzte Gruppenmitglied, die Beeinflussung zu akzeptieren. Ein Konflikt entsteht sogar dann nicht, wenn es eine Inkompatibilität in angestrebten Zielen zwischen beiden Parteien gibt, die normalerweise einen Konflikt erwarten ließe (vgl. RAVEN und KRUGLANSKI, 1970, 97).

Der Konflikt, der bei einem Beeinflussungsprozeß entsteht, kann auch durch die Ausübung von Expertenmacht gemindert werden:

Hypothese 32.5:

Je mehr ein Gruppenmitglied über Expertenmacht verfügt, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto weniger wird einem Beeinflussungsversuch Widerstand entgegengesetzt.

Die Expertenmacht des A über den B wächst in dem

Maße, in dem B bei A überlegenes Wissen oder Fähigkeiten wahrnimmt in dem Bereich, bei dem die Beeinflussung versucht wird. Allerdings muß die Expertenmacht durch die Fähigkeit zu überzeugen ergänzt werden: Zwei Ärzte, die sich über eine für einen Patienten vorzuschlagende Therapie streiten, können sich weniger auf unterschiedliche Expertenmacht berufen, sie müssen ü b e r z e u g e n .

Ferner ist darauf hinzuweisen, daß ein Anwachsen der Expertenmacht zu einer Reduzierung von Identifikationsmacht führt (vgl. RAVEN und KRUGLIANSKI, 1970, 98). Während Expertenmacht aus wahrgenommener Überlegenheit (superiority) resultiert, stammt Identifikationsmacht aus wahrgenommener Ähnlichkeit (similarity). Die Reduzierung der Identifikationsmacht tritt besonders dann auf, wenn der Experte sein Wissen und seine Überlegenheit den Beeinflussten spüren läßt. Auf diese Weise schafft Expertenmacht sogar neue Konflikte. Ein berühmtes Beispiel für diesen Effekt ist der "häßliche Amerikaner", der Prototyp des technisch-wissenschaftlichen Experten, der sich von den Menschen entfremdet, die er eigentlich beeinflussen will (vgl. LEDERER und BURDICK, 1958).

(2) Die Untersuchung der Auswirkung von bestimmten Führungsstilen hat sich konzentriert auf die Frage nach ihrem Einfluß auf die Gruppenleistung und die Zufriedenheit der Gruppe. Unser Interesse gilt der Frage nach dem Zusammenhang zwischen verschiedenen Führungsstilen und Konflikt. Wir gehen dabei davon aus, daß es sich bei Führungsstilen um komplexe Verhaltensweisen handelt, die von Personen mehr oder weniger konstant gezeigt werden. Mit Hilfe von Experimenten haben LEWIN und seine Mitarbeiter (LIPPIT und WHITE, 1973) die Auswirkungen von "autokratischen", "demokratischen" und "laissez-faire"-Führungsstilen

erforscht (vgl. auch BASTINE, 1972, 1686 ff.). Bei einem autokratischen Führungsstil determiniert der Gruppenführer alle in der Gruppe zu behandelnden Grundfragen, legt die Aktivitäten der Gruppenmitglieder fest, und er versucht, eher freundlich oder unpersönlich als offen feindlich gegen die einzelnen Gruppenmitglieder zu sein. Ein demokratischer Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, daß der Führer die Gruppenmitglieder auffordert, die wichtigen Fragen in der Gruppe nicht nur zu diskutieren, sondern zu entscheiden, sich Gedanken zu machen über die zur Zielerreichung notwendigen Schritte. Der Führer gewährt bei Bedarf durch Beratung Hilfe. Er versucht, ein reguläres Gruppenmitglied zu sein. Bei einem laissez-faire-Führungsstil verhält sich der Führer zu den Gruppenmitgliedern neutral. Er mischt sich nicht in individuelle und Gruppenentscheidungen ein. Er gibt lediglich auf Fragen hilfreiche Antwort, wobei er sich allerdings nicht ungefragt zu den Gruppenaktivitäten äußert. Am Gruppengeschehen nimmt er nicht aktiv teil. Wenn wir die hier gegebenen Beschreibungen von Führungsstilen zugrunde legen, könnten wir den demokratischen und den autokratischen Führungsstil auffassen als die Extreme eines Kontinuums der Teilhabe an Entscheidungsprozessen durch die Gruppenmitglieder, "soweit die Entscheidungs-Ergebnisse ihre eigenen Aufgaben in der Organisation tangieren." (IRLE, 1975, 492)

Vergleichen wir zunächst die Wirkung von demokratischem und autokratischem Führungsstil¹⁾ auf die Häu-

1) Auf die Einbeziehung des laissez-faire-Führungsstils in die Hypothesen soll verzichtet werden, nicht nur weil dessen Beschreibung als eigenständiger Führungsstil Kritik gefunden hat (vgl. BASTINE, 1972, 1688), sondern weil seine Relevanz für Organisationen gering zu veranschlagen ist: Er dürfte eine größere Bedeutung in Institutionen wie der Familie haben.

figkeit der in der Gruppe auftretenden Konflikte. Wir kommen zu folgender Vermutung:

Hypothese 33.1.1:

Ein demokratischer Führungsstil wird zu einer größeren Konflikthäufigkeit führen als ein autokratischer Führungsstil.

Beim demokratischen Führungsstil ist das Ausmaß der Teilhabe an Entscheidungsprozessen durch die Gruppenmitglieder höher als beim autokratischen Führungsstil. Die Gruppenmitglieder werden angeregt, über Ziele und Mittel zur Erreichung der Ziele zu diskutieren und selbst zu entscheiden. Damit treten zwangsläufig häufiger Meinungsverschiedenheiten über Ziele und Möglichkeiten zur Zielerreichung offen zu Tage. Die Chance zur offenen Diskussion der zu lösenden Probleme erleichtert die Austragung von Konflikten. Ein autokratischer Führungsstil, der die Ziele der Gruppenmitglieder und der Gruppe als ganze festlegt und die einzelnen Aktivitäten der Gruppenmitglieder genau vorschreibt, eröffnet den Gruppenmitgliedern wenig Chancen, Konflikte untereinander offen auszutragen. Die Gruppenmitglieder werden aus diesem Grund seltener Konfliktverhalten zeigen können.

Bei dem Vergleich des Einflusses von demokratischem und autokratischem Führungsstil auf Konfliktausmaß bzw. Konfliktintensität kommen wir zu einer anderen Vorhersage:

Hypothese 33.1.2:

Ein autokratischer Führungsstil wird zu einem höheren Konfliktausmaß führen als ein demokratischer Führungsstil.

Die Untersuchungen von LIPPIT und WHITE (1973, 333 f.) haben ergeben, daß Gruppen unterschiedlich auf autokratisches Führungsverhalten reagierten. Von den vier

untersuchten Gruppen waren drei Gruppen angesichts autokratischer Führung kaum frustriert und starteten keine Aktionen, um sich gegen den Führer zu wehren. Diese "apathische Reaktion" auf einen autokratischen Führer wurde nur von einer Gruppe nicht gezeigt (334). In ihr trat eine "aggressive Reaktion" auf. Wie paßt dieses Ergebnis zur Hypothese 33.1.2? Muß sie - wegen der verschiedenen Arten von Reaktionen auf einen autokratischen Führungsstil - nicht zumindest abgewandelt werden? Wir meinen, daß dieses Ergebnis unsere Hypothese nicht tangiert. Es wird ja mit ihr nicht behauptet, daß auf autokratische Führung nur eine Reaktion, nämlich Konfliktverhalten gegenüber dem Führer, möglich ist. Die Behauptung unserer Hypothese ist eine andere: Hier wird autokratisches mit demokratischem Führungsverhalten verglichen und dabei behauptet, daß bei autokratischem Verhalten die Intensität der Konflikte größer ist als bei demokratischem Verhalten des Führers. Behauptet wird also ein konfliktverschärfender Effekt des autokratischen Führungsstils. Womit läßt sich dieser Effekt begründen? Anknüpfend an die Argumentation für die vorhergehende Hypothese ist u. E. davon auszugehen, daß bei einem demokratischen Führungsstil Konflikte sozusagen einkalkuliert werden. Durch das hohe Ausmaß an gewährter Entscheidungsteilnahme sind Konflikte beinahe schon "institutionalisiert". Konflikte werden vom Führer selbst als normal betrachtet und deshalb auch nicht sanktioniert. Autokratische Führung hat zum Phänomen Konflikt ein anderes Verhältnis. Der Führer betrachtet Konflikte nicht nur als nicht normal im Ablauf der Gruppenprozesse, sondern durch die strikte Determinierung der Aufgaben seitens des Führers sollen Konflikte im voraus ausgeschaltet werden. Ein autokratischer Führer wird beim Auftreten eines Konfliktes versuchen,

durch Einsatz von Zwangsmacht die offene Austragung des Konfliktes zu unterdrücken. Die häufige Unterdrückung von Konflikten führt jedoch dazu, wenn es doch einmal zu einem Konflikt kommt, daß dieser dann einen um so "härteren" und gewalttätigeren Verlauf nimmt. - Da autokratische Führung mehr Elemente des Zwangs enthält, können leichter Unzufriedenheit, Ressentiments, aggressive Gefühle gegen den Gruppenführer, insgesamt eine schlechte "Gruppenmoral", auftreten. All die genannten Erscheinungen können dazu beitragen, das Ausmaß von Konflikten zu erhöhen. - Ferner läßt sich hier anführen, daß ein autokratischer Führungsstil den Wunsch von Gruppenmitgliedern nach Autonomie, nach Selbstbestimmung, nach Teilhabe an Entscheidungen nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt. Die Gruppenmitglieder haben in diesem Fall das Gefühl, Marionetten zu sein, deren Aufgabe darin besteht, sich dem Zug der Fäden entsprechend zu verhalten. Die Frustration der Bedürfnisse nach Selbstbestimmung wird langfristig die Gefahr aggressiven Verhaltens gegenüber dem Führer zur Folge haben.

Einschränkend zu den genannten Hypothesen und ihren Begründungen sei darauf verwiesen, daß der Führungsstil, der ausgeübt wird, nicht allein eine Sache des Führers ist. Es kommt auch darauf an, wie die Gruppe selbst gegenüber einer bestimmten Art von Führungsstil eingestellt ist. Es hat sich gezeigt, daß Führer autokratisch eingestellter Gruppen - unabhängig von der Führer-Einstellung - sich aggressiver und autokratischer verhielten als die Führer, die sich "demokratisch" eingestellten Gruppen konfrontiert sahen (vgl. HAYTHORN u. a., 1956, 57-74, zit. nach BASTINE, 1972, 1673 f.). Es stellte sich auch heraus, daß die Führer bei ähnlich eingestellten Gruppenmitgliedern aggressiver und sich weniger submissiv verhielten als Führer, die es mit einer entgegengesetzt einge-

stellten Gruppe zu tun hatten. Auf diese Sachverhalte mußten wir verweisen, um deutlich zu machen, daß ein bestimmtes Führungsverhalten, nennen wir es Führungsstil, im allgemeinen stark von den Einstellungen der Gruppenmitglieder des Führers abhängig ist.

Trotz dieses Sachverhalts scheint es nicht unnötig, den Führungsstil "isoliert" zu betrachten und seinen Einfluß auf Konflikt zu untersuchen. Dies wird klar, wenn wir uns vor Augen halten, daß viele Organisationen - besonders ist es bei Unternehmen zu beobachten - als ganze einen bestimmten Führungsstil praktizieren. Dieser Führungsstil, beispielsweise des Gesamtunternehmens, beeinflußt das Führungsverhalten aller in der Organisation beschäftigten Vorgesetzten. "Ein bestimmter Führungsstil, der an der Spitze eines Unternehmens praktiziert wird, setzt sich ... in unterschiedlicher Ausprägung bis nach unten hin fort. Das bedeutet, daß auch die Einführung eines neuen Führungsstils nur dann erfolgreich sein kann, wenn er auf allen Ebenen angewendet wird, und wenn sich die Unternehmensleitung ebenfalls den dadurch verursachten Änderungen anpaßt." (ZEIDLER, 1974, 104)

Zum Schluß sei noch vermerkt, daß die Konzeption demokratische versus autokratische Führung später abgewandelt wurde zu einem Führungsverhalten mit dominanter Sachaufgabenorientierung versus Mitarbeiterorientierung (vgl. zum Beispiel LIKERT, 1961).

(3) Führer müssen sich darum bemühen, die Gruppenmitglieder dazu zu motivieren, die Beeinflussungsversuche zu akzeptieren. Wenn wir hier der Frage nachgehen, wie sich einzelne Möglichkeiten, das Gruppenmitglied zu motivieren, auf Konflikt auswirken, müssen wir zunächst fragen, welche Möglichkeiten der

Motivierung bestehen. Dazu stützen wir uns auf eine Unterscheidung von VROOM und DECI (1970, 9 ff.). Sie nennt drei Möglichkeiten zur Motivierung von Personen: (a) den paternalistischen Ansatz, (b) den "scientific management" Ansatz und (c) den partizipativen Ansatz. In diesem Abschnitt sollen zunächst die Ansätze jeweils kurz dargestellt werden, um danach einige Überlegungen zum Zusammenhang mit Konflikt anzustellen. Auf die explizite Formulierung von Hypothesen soll dabei verzichtet werden, weil diese teilweise schon in vorhergehenden Abschnitten auftauchen.

(a) Bei Führung nach dem paternalistischen Ansatz wird davon ausgegangen, daß die Gruppenmitglieder ihre Arbeit um so besser tun, je zufriedener sie mit ihr insgesamt sind. Je mehr das Gruppenmitglied belohnt wird, desto besser wird es arbeiten. Die gesamte Organisation stellt hier eine wichtige Quelle der Belohnung dar. Sie gewährt Belohnungen, in deren Genuß das Gruppenmitglied allein durch die Mitgliedschaft in der Organisation kommt. - Für die Organisation folgt aus diesem Ansatz, daß sie sich bemühen muß, ihren Mitarbeitern möglichst viele Belohnungen zur Verfügung zu stellen. Hier bestehen eine Reihe von Möglichkeiten, wie zum Beispiel sämtliche Formen betrieblicher Sozialleistung, innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung, gute Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, hohes Lohnniveau und Beförderungsaussichten. - Eine kurze Beurteilung der empirischen Evidenz dieses Ansatzes ergibt, daß sich durch das Ausmaß an Belohnungen, das eine Organisation bietet, die Attraktivität der Organisation erhöhen läßt; ferner erhöht sich die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, in ihr zu bleiben. Ob dadurch die Produktivität der Mitarbeiter sich steigert, läßt sich nicht eindeutig feststellen.

Welcher Einfluß ist nun auf Konflikt zu erwarten? Durch eine paternalistische Führung, die es versteht, positive Gefühle gegenüber der Organisation (und ihren Führern) zu wecken, die es darüber hinaus versteht, Loyalität und Verpflichtung gegenüber der Organisation hervorzurufen, wird bewirkt, daß die Organisationsmitglieder weniger Widerstand gegen Beeinflussungen seitens der "Führung" leisten. Es ist damit zu rechnen, daß weniger Führungskonflikte auftreten. Allerdings können wir uns auch vorstellen, daß paternalistische Führung in Konflikt geraten kann mit den Organisationsmitgliedern, die ein besonders stark entwickeltes Unabhängigkeits- und Selbstständigkeitsbedürfnis haben, da sie Abhängigkeit, Unselbständigkeit und Verpflichtungsgefühle verstärkt. Paternalistische Führung weckt bei Organisationsmitgliedern Schuldgefühle, wenn sie individuelle, von den Organisationen abweichende Ziele verfolgen. Organisationsmitglieder, die sich zum Beispiel gewerkschaftlichen Zielen verpflichtet fühlen, erleben intra-individuelle Konflikte, weil in ihrer Brust zwei Seelen wohnen, die der Gewerkschaft und die des Unternehmens. Die Loyalität der Gewerkschaft gegenüber steht im Konflikt mit der Loyalität dem Unternehmen gegenüber. Dieser Konflikt wird solange keine große Rolle spielen, als die Ziele der Gewerkschaft vom Unternehmen aufgegriffen und berücksichtigt werden.

(b) Bei Führung nach dem "scientific-management" Ansatz wird von der Annahme ausgegangen, daß die Motivation, effektiv zu arbeiten, davon abhängt, daß mit der zu leistenden Arbeit Belohnungen bzw. Strafen direkt gekoppelt sind. Ein Gruppenmitglied wird also dadurch motiviert, daß es bei einer guten Leistung eine hohe Belohnung bekommt.

Ein bekanntes Beispiel einer direkten Koppelung einer Belohnung mit einer Leistung stellen die individuellen Lohnanreizsysteme dar. Ein weiteres Beispiel ist, wenn der Aufstieg in der Unternehmenshierarchie mit einer vorher erbrachten Leistung verknüpft ist.

Diese Möglichkeit zur Motivierung von Gruppenmitgliedern beruht auf dem Gesetz der Verstärkung ("Law of effect"), das einer vielfachen empirischen Überprüfung standgehalten hat: Wenn eine Person eine Handlung ausführt und diese belohnt wird, steigt die Wahrscheinlichkeit, daß diese Handlung wieder ausgeführt wird.

Eine Schwierigkeit des Ansatzes besteht darin, daß durch ein externes Kontrollsystem (Belohnungen und Bestrafungen materieller Art) Bedürfnisse wie der Wunsch nach Selbstverwirklichung nicht befriedigt werden können.

Durch die Verwendung dieses Ansatzes zur Motivierung von Personen können intra-individuelle Konflikte hervorgerufen werden: Wenn, um unerwünschte Handlungen zu verhindern, durch den Führer Strafen angedroht werden - zum Beispiel Nichtgewährung einer Prämie - , dann wird das so bedrohte Gruppenmitglied in einem inneren Konflikt stehen. Hatte das Gruppenmitglied bisher nur das eine Ziel, das zu bekommen, was es sich wünschte (die Prämie), entsteht nun noch ein anderes, konkurrierendes Ziel, nämlich die Bestrafung zu vermeiden. Wir könnten sagen, daß durch dieses Mittel der Motivierung ein solcher intra-individueller Zielkonflikt "eingebaut" wird.

Es stellt sich hier die Frage, ob mit diesem Ansatz nicht der Versuch gemacht wird, Personen durch das bewußte Hervorrufen von Konflikten zu kontrollieren. - Bei diesem Ansatz spielt das Element der Kontrolle

durch die Organisation (die "Führer") eine wichtige Rolle. Je strenger die Kontrolle ist, die die Organisation ausübt, desto mehr fühlen sich die Organisationsmitglieder reglementiert. Feindliche Gefühle gegenüber den "Supervisors" werden stärker, was in einen Dauerkonflikt zwischen ihnen und den Gruppenmitgliedern mündet. Dieser Konflikt wird auf vielfältige und manchmal sogar raffinierte Weise ausgetragen: Denken wir nur an Leistungsmanipulierung, Verschleierung der Leistungsfähigkeit der Gruppenmitglieder, aber auch an Falschmeldungen durch den Supervisor nach oben, um sich keine Blöße zu geben.

(c) Während nach dem paternalistischen Ansatz Mitarbeiter zu effektiver Arbeit motiviert werden können durch die Induzierung eines Gefühls der Dankbarkeit gegenüber der Organisation und während der "scientific-management" Ansatz dies durch die Gewährung hoher materieller Belohnungen zu erreichen sucht, wird beim partizipativen Ansatz angenommen, daß die Person aus der Arbeit, die sie zu tun hat, *p e r s e* Befriedigung gewinnt (vgl. VROOM und DECI, 1970, 15).

Nach diesem Ansatz sollen dem Gruppenmitglied die Ziele so vorgegeben werden, daß es die Möglichkeit hat, den Weg selbst zu bestimmen, mit dem es die Ziele erreichen will. Es liegt dabei die Vorstellung zugrunde, daß eine größere Selbstbestimmung bei der Arbeit das Gruppenmitglied dazu veranlassen wird, seine Arbeit als Herausforderung zu empfinden. - Ein weiteres Merkmal dieser Möglichkeit, Personen zu motivieren, ist, daß der Einsatz von Autorität, d. h. von Machtmitteln zur Durchsetzung des Willens der Organisation, vermindert wird. Der Gruppenführer bzw. der Vorgesetzte hat eine unterstützende Rolle. "The manager is a teacher, a consultant, a colleague, but very rarely a boss." (McGREGOR, zit. nach VROOM und DECI, 1970, 16).-

Das dritte Merkmal dieses Ansatzes ist, daß dem Einsatz von Arbeitsgruppen als Problemlösungs- und Entscheidungseinheiten große Bedeutung zugemessen wird. Es liegt dabei die Idee zugrunde, daß es in Organisationen eher auf die Selbstkontrolle der Mitarbeiter als auf die Kontrolle durch die Organisation ankommt. Mit diesem Ansatz sollen Bedingungen geschaffen werden, unter denen effektives Handeln eher ein Ziel ist als ein Mittel zur Erreichung anderer Ziele.

Die Verwirklichung eines solchen Ansatzes führt dazu, daß externe Kontrollen keine Rolle mehr spielen und eine Überwachung, die die Gruppenmitglieder zu aktivem und passivem Widerstand gegen die "Führung" veranlassen könnte, nicht vorgenommen wird. Vor allem der Einsatz von Zwangsmacht mit seiner konflikterzeugenden und -verschärfenden Wirkung entfällt. Wenn der Führer eine helfende und unterstützende Rolle einnimmt, so wird die Beziehung zu seinen Gruppenmitgliedern allgemein freundlicher sein, und es werden weniger Ressentiments zwischen ihnen auftreten. Der Einsatz von speziellen Arbeitsgruppen - Teams - zur Lösung von Problemen und zur Herbeiführung von Entscheidungen führt in den Gruppen zu Entscheidungskonflikten, in denen es hauptsächlich um die Mittel zur Zielerreichung geht. Je mehr die Mitglieder in der Organisation jedoch mit diesem Instrument vertraut sind, desto weniger intensiv und destruktiv werden die häufig auftretenden Entscheidungskonflikte sein. Es handelt sich hier um den schon mehrfach erwähnten "Gewöhnungseffekt". Das Fazit zu diesem Ansatz ist so: Führungskonflikte sind seltener und weniger intensiv; durch die Erhöhung der Chance zur Teilhabe an Entscheidungen treten häufiger Entscheidungskonflikte auf, die aber in ihrem Verlauf weniger intensiv sind.

4.3.1.5 Wahrnehmungskonflikte

Es ist keine seltene Erfahrung, die in Organisationen gemacht werden kann, daß ein Konflikt zwischen zwei Personen, aber auch zwischen Gruppen - beispielsweise Abteilungen - einfach darauf beruht, daß die Wahrnehmung in irgendeiner Weise gestört ist: Der Eindruck, der von der anderen Person oder Gruppe jeweils besteht, ist verzerrt, was dazu führt, daß zwischen den Personen bzw. den Gruppen Konflikte entstehen. Welche Faktoren sind für das Entstehen solcher auf verzerrter Wahrnehmung beruhender Konflikte bestimmend?

Voraussetzung für das Verständnis der das Organisationsmitglied umgebenden Welt ist ihre Wahrnehmung. Wir müssen davon ausgehen, daß Wahrnehmung uns keinen direkten Zugang zur Realität verleiht. Jedes Individuum konstruiert sich ein Bild von der Realität (vgl. STAGNER und ROSEN, 1965, 8). Diese Bilder unterscheiden sich von Individuum zu Individuum, von Gruppe zu Gruppe. (Wenn jemand von einem Hund gebissen wurde, hat er ein anderes Bild von der Realität "Hund" als jemand, der diese Erfahrung nicht gemacht hat.) Menschen verhalten sich gemäß dem Bild, das sie von der Realität gewonnen haben; dieses Bild wird geprägt durch frühere Erfahrung, Milieu und unterschiedliche Stellung in der Organisation, um nur einige Faktoren zu nennen. Ein Arbeiter wird ein anderes Bild von der Abteilung haben, in der er arbeitet, als der die Abteilung leitende Direktor. Der Verkaufsdirektor wird von der Gesamtorganisation nicht dasselbe Bild haben wie der Leiter der Produktionsabteilung. Aus diesen Überlegungen leiten wir folgende Hypothese ab:

Hypothese 34.1:

Je unterschiedlicher das Bild der Realität ist, das Personen haben, desto häufiger werden zwischen ihnen deswegen Konflikte auftreten.

Die Unterschiede in der Wahrnehmung (im "Bild der Realität") zwischen Personen und Gruppen nehmen zu, je mehr sie sich in ihren Erfahrungen unterscheiden (vgl. STAGNER und ROSEN, 1965, 11). Es kann die Hypothese gewagt werden, daß aus diesem Grund auf Wahrnehmung beruhende Konflikte in Gruppen seltener auftreten werden als zwischen Gruppen. In Gruppen ist der Schatz an gemeinsamen Erfahrungen größer als zwischen Gruppen. Ferner dürfte aus dem gleichen Grund in homogenen Gruppen - homogen zum Beispiel hinsichtlich der beruflichen Ausbildung - die Häufigkeit von Wahrnehmungskonflikten geringer sein als in heterogenen Gruppen.

Während mit der vorherigen Hypothese eine Aussage darüber gemacht werden sollte, wie sich allein die Tatsache unterschiedlicher Bilder von der Realität auswirkt, wollen wir nun die Wirkung des Gehalts dieser Bilder von der Realität betrachten. Hierbei scheint besonders von Belang das Bild zu sein, das eine Person von einer anderen Person hat, d. h. also das Fremdbild. Wir wollen unsere Überlegungen mit dieser Hypothese einleiten:

Hypothese 34.2:

Je negativer die vermuteten Fremdbilder zwischen Personen sind, desto häufiger treten Konflikte auf und desto größer ist das Konfliktausmaß.

Wir können ein Fremdbild als eine überdauernde Sichtweise, die auf eine andere Person oder Gruppe bezogen ist, bezeichnen. Das Fremdbild ist negativ, wenn die andere Person oder Gruppe hinsichtlich verschiedener

Attribute ungünstig eingeschätzt wird. Ein negatives Fremdbild liegt demnach vor, wenn der anderen Person bzw. Gruppe böse Absichten und "schlechte" Moral unterstellt wird und demzufolge feindliches Verhalten von ihr zu erwarten ist. Das Fremdbild zweier Personen mag negativ sein und dennoch nicht die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten erhöhen, weil die beiden Personen nichts über die gegenseitigen Fremdbilder wissen. Bedingung für Konflikte, die aus negativen Fremdbildern resultieren, ist, daß die negativen Fremdbilder gegenseitig vermutet bzw. wahrgenommen werden. Wenn zwei Personen bzw. Gruppen solche negativen Fremdbilder vermuten, wenn sie also einander feindliche Absichten unterstellen, und wenn sie konfliktäre Verhaltensweisen bei der Interaktion erwarten, werden häufiger tatsächlich Konflikte auftreten. Die negativen Fremdbilder vermehren das Mißtrauen der Personen und verstärken defensives Verhalten. Die Interaktion ist durch Unfreundlichkeit und gegenseitige Ablehnung und Kälte gekennzeichnet. Unter solchen Umständen dürfte ein Konflikt, wenn er einmal aufgetreten ist, auch in seiner Intensität, seinem Ausmaß, stärker bzw. größer sein.

Neben der Frage nach dem Effekt negativer Fremdbilder sei auf die Rolle der Konstanz des Bildes, das sich ein Individuum vom anderen macht, eingegangen. Wenn sich ein Fremdbild einmal gebildet hat, dann versucht es, einer Veränderung zu widerstehen (vgl. STAGNER und ROSEN, 1965, 11). Das Individuum neigt dazu, Informationen zu blockieren, die einen Wandel in den Vorstellungen über den anderen hervorrufen würden. Je tiefer verwurzelt die Fremdbilder sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sich die Fremdbilder wandeln, trotz Informationen, die mit dem bestehenden Fremdbild inkonsistent sind. Wir können folgende Hypothese formulieren:

Hypothese 34.3:

Je stärker die negativen Fremdbilder verankert sind, desto häufiger entstehen deshalb Konflikte.

Je weniger die Konstanz eines negativen Fremdbildes durch neue Informationen verändert werden kann, desto schwieriger wird es, feindselige, von Mißtrauen geprägte Haltungen abzubauen, die Konflikte entstehen lassen. Es stellt sich hier die Frage, ob sich ein Zusammenhang sehen läßt zwischen Konstanz eines Bildes von der Realität überhaupt und Konflikt. Wir könnten die Auffassung vertreten, daß bestimmte Personengruppen einen höheren Grad an Image-Konstanz bzw. Image-Verankerung haben als andere. Je höher nun die Image-Konstanz ist, desto häufiger werden dadurch Konflikte auftreten. Je stärker eine Person von ihrer Kompetenz, ihrem akkuraten Wahrnehmungsvermögen überzeugt ist, desto stärker wird in ihr die Konstanz ihrer Bilder von der Realität (ihrer Wahrnehmung von Situationen, ihrer Wahrnehmung anderer) sein. Ist zum Beispiel das Bildnis vom anderen: "Kontrahent", dann wird er lange diesen Stempel tragen, selbst wenn er in Wirklichkeit schon lange diesem Bildnis nicht mehr entspricht. Interessant in diesem Zusammenhang wäre, die Frage zu untersuchen, bei welchen Personengruppen diese Image-Konstanz besonders stark ausgeprägt ist. Wir vermuten, daß diese bei Mitgliedern der Professionen, insbesondere bei Wissenschaftlern, besonders hoch ist. Aufgrund ihrer langjährigen Ausbildung und Erfahrung werden sie von der Richtigkeit der Bildnisse, die sie sich von anderen Menschen machen, überzeugt sein. Je tiefer verwurzelt solche Überzeugungen sind, desto größer werden die Widerstände sein, die einmal zurechtgezimmerten Bilder zu ändern. Wir vermuten, daß die Bild-Konstanz häufig dazu beiträgt, einen bestehenden Konflikt zu perpetuieren. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die

gegenseitigen Fremdbilder stark verankert sind und deshalb keine der Konfliktparteien zu einer Änderung ihrer Einstellung bereit ist.

Die Wahrnehmung der Realität ist dadurch gekennzeichnet, daß in jedem Augenblick von der Fülle der Stimuli, die vorhanden sind, jeweils nur Stichproben tatsächlich wahrgenommen werden (vgl. STAGNER und ROSEN, 1965, 11 und 12 f.).

Bilder von der Realität - eigentlich Stichproben von Stimuli - sind mehr oder weniger richtig (veridical) bzw. unrealistisch. Je vorurteilshafter und begrenzter diese Stichproben (biased sampling) von Inputs sind, desto mehr wird das "Bild des Individuums" vom "richtigen Bild" abweichen.

Hypothese 34.4:

Je unrichtiger¹⁾ das "Bild der Realität" wahrgenommen wird, d. h. je stärker *b i a s e d s a m p l i n g* auftritt, desto häufiger entstehen Konflikte.

Je stärker die Deformation der wahrgenommenen Realität ist, desto schwieriger wird es für das Individuum, sich in dieser Realität zurechtzufinden, desto häufiger werden Konflikte entstehen, weil andere Personen die gleiche Realität "richtiger" wahrnehmen. Irrtümer und Fehler, die aus unrichtigen Wahrnehmungen der Realität entspringen, erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Fehlhandlungen, Mißverständnissen und Auseinandersetzungen über "Fakten".

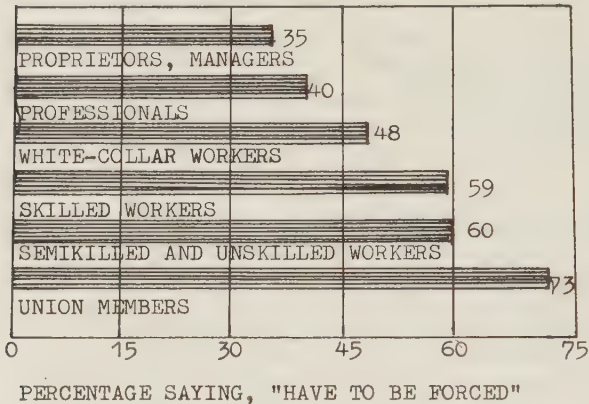
Zur Verdeutlichung der in der Hypothese angesprochenen Problematik denken wir an das folgende Beispiel (vgl. STAGNER und ROSEN, 1965, 12): Wenn der junge Manager die Arbeit eines am Fließband Beschäftigten sieht, bemerkt er vielleicht nicht die Monotonie der sich stän-

1) Vgl. zur Operationalisierung der Veridikalität IRLE, 1975, 120.

dig wiederholenden Handgriffe, er sieht nicht die Ermüdung, die acht Stunden am Fließband mit sich bringen, und er hört nicht das Stakkato des Maschinengeräuschs. Sein Bild von der "Fließbandarbeit" des Arbeiters ist entstanden auf kurzen Visiten in der Fabrikhalle. Seine Stichprobe von der Realität "Fließbandarbeit" ist sehr viel begrenzter, irreführender, ja unrichtiger als die des Arbeiters. Umgekehrt mag auch der am Fließband stehende Arbeiter ein falsches, zumindest sehr begrenztes Bild von der Arbeit, die der Manager zu tun hat, haben. Die Stichproben, die von der gleichen Realität (Fließbandarbeit) genommen wurden, sind also recht unterschiedlich. Die Unterschiede ließen sich vermindern, wenn der junge Manager häufiger den Kontakt mit dem Fließbandarbeiter suchen würde; sein "biased sampling" würde geringer werden. Durch dieses Beispiel wird auch auf einen wichtigen Faktor verwiesen, der für "biased sampling" determinierend ist: die Rolle, die jemand in der Organisation innehat. "The role ... biases the individual's perception of complex situations by causing him to emphasize those aspects to which he has become s e n s i t i z e d . " (STAGNER und ROSEN, 1965, 15)

STAGNER und ROSEN (1965, vgl. 16) konnten durch Befragung mehrerer hundert Personen unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen (die unterschiedliche "soziale Rollen" innehatten) zeigen, wie diese ein Merkmal von Unternehmen unterschiedlich wahrnehmen. Die Frage, die sie stellten, war: "Glauben Sie, daß die meisten Unternehmen höhere Löhne zahlen, wenn für sie die Geschäftslage günstig ist, oder glauben Sie, daß man sie zwingen muß, höhere Löhne zu zahlen?" In der folgenden Abbildung werden die Prozentsätze der Personen genannt, die antworteten, daß die Unternehmen gezwungen werden müßten:

Abbildung Nr. 9: Der Einfluß sozialer Rollen auf die Wahrnehmung



Quelle: STAGNER und ROSEN, 1965, 16

Wie die Abbildung zeigt, ist die Mehrzahl der Manager und Eigner der Auffassung, daß die Unternehmen nicht zu höheren Löhnen gezwungen werden müssen. Mitglieder von Gewerkschaften hingegen sind mehrheitlich der Auffassung, daß dieser Zwang sehr wohl ausgeübt werden müsse. Der Platz, den jemand im System der Gesellschaft einnimmt, bestimmt, was er als "Tatsache" wahrnimmt. Konflikte, die aus "biased sampling" resultieren, sind reduzierbar, wenn sich die am Konflikt Beteiligten die Mühe machen festzustellen, wie jeweils die Gegenseite die "Fakten" wahrnimmt, und wenn ihnen dabei bewußt wird, daß ihr jeweiliges "Bild der Realität" nicht das einzig richtige und mögliche Bild der Realität ist.

Konflikte zwischen Personen in einer Gruppe können auftreten, weil Fehler in der gegenseitigen Beurteilung vorliegen. Aufgrund fehlerhafter Beurteilung können zum Beispiel Personen zur falschen Zeit an den falschen Platz kommen. Je fehlerhafter die Beurtei-

lung war, desto häufiger werden Konflikte auftreten. Wenn ein Gruppenmitglied permanent unterschätzt wird - es ist dies eine fehlerhafte Beurteilung - , dann führt dies bei diesem Gruppenmitglied zu Unzufriedenheit und Ärgergefühlen, die nur zu leicht in aggressive Handlungen umschlagen können (vgl. auch den folgenden Abschnitt). Wird ein Gruppenmitglied überschätzt - auch dies ein Beurteilungsfehler - , so werden ihm Aufgaben übertragen, die es überfordern. Diese Überforderung führt nicht nur zu dem intra-individuellen Konflikt zwischen Wollen und Können, sondern auch zu inter-individuellen Auseinandersetzungen, wenn sich ein Scheitern an der Aufgabe herausstellt.

Eine besonders häufig anzutreffende Fehlerquelle bei der Beurteilung ist die Überstrahlung (vgl. FRANKE und FRECH, 1968, 53 f.), der sog. "Halo-Effekt". Überstrahlung ist ein Vorgang, bei dem ein bestimmter Eindruck (meist der erste Eindruck) alle folgenden Eindrücke überstrahlt. Wenn ein Gruppenmitglied von einem anderen den ersten Eindruck gewinnt, daß es sehr klug ist, und dieses Gruppenmitglied sich später von diesem ersten Eindruck leiten läßt, ohne ihn nachzuprüfen, liegt Überstrahlung vor. Die Neigung, beim ersten positiven Eindruck zu bleiben, führt dazu, daß wichtige andere - möglicherweise nicht so positive - Eigenschaften übersehen werden oder in ihrer Bedeutung falsch eingeschätzt werden. Das kritiklose Verhaften bei der Urteilstendenz des ersten Eindrucks führt zu Fehlentscheidungen, die Konflikte zur Folge haben¹⁾.

1) Eine übersichtliche Zusammenstellung von weiteren Fehlerquellen bei der Beurteilung liefern FRANKE und FRECH (1968).

4.3.1.6 Frustrationskonflikte

Der Alltag in Organisationen bringt es mit sich, daß Wünsche von Organisationsmitgliedern nicht berücksichtigt werden, daß die gesetzten Ziele nicht erreicht werden, daß Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit auftreten, daß strenge Überwachung und Kontrolle das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Autonomie nicht befriedigen. Wir könnten, anstelle der Aufzählung von Beispielen, hier auch sagen, daß der Alltag in Organisationen vielfältige Frustrationen mit sich bringt. Frustration bedeutet Störung einer zielgerichteten Aktivität. Um von einer Frustration sprechen zu können, müssen wir in der Lage sein, zwei Dinge zu spezifizieren: erstens muß das Individuum bestimmte Handlungen vornehmen wollen, und zweitens müssen die Handlungen an ihrem Auftreten gehindert worden sein (vgl. DOLLARD u. a., (1939) 1972, 16). Frustration kann zweierlei Bedeutungen haben: Zum einen kann es als E r e i g n i s angesehen werden, nämlich das Ereignis, das ein Individuum von der Erreichung eines bestimmten Ziels abhält. Zum anderen kann Frustration als Z u s t a n d verstanden werden, womit gesagt sein soll, daß ein Gefühl oder das Bewußtsein von einem frustrierenden Ereignis besteht (vgl. DELHEES, 1975, 131). Die Definition von DOLLARD u. a. ist vorwiegend so interpretiert worden, daß mit Frustration das störende Reizereignis, nicht das Erlebnis der Störung, gemeint ist (vgl. SELG, 1973, 12)¹⁾.

Die prominenteste Aussage zum Effekt von Frustration auf Konflikt²⁾ wurde mit der Frustrations-Aggressions-

1) Im folgenden stützen wir uns hauptsächlich auf SELG (1973).

2) Aggressives Verhalten ist interpretierbar als Konfliktverhalten. Deshalb muß der Frage nachgegangen werden, welche Hypothesen der "Aggressions-theorie" für eine "Theorie der Konflikte" relevant sind.

Theorie (DOLLARD u. a. (1939), 1972) gemacht. Ihre Grundhypothese lautet: "Aggression ist immer die Folge einer Frustration. Spezifischer: das Auftreten von aggressivem Verhalten setzt immer die Existenz einer Frustration voraus, und umgekehrt führt die Existenz einer Frustration immer zu irgendeiner Form von Aggression." (DOLLARD u. a., 1972, 9)

Eine Verhaltenssequenz, die auf "Verletzung" eines Organismus oder Organismusersatzes abzielt, wird als Aggression bezeichnet.

Folgende zusätzliche Hypothesen ergänzen die Grundhypothese:

- a) Die Stärke der Frustration bestimmt die Stärke der Aggressionsneigung. Die Stärke der Frustration wird dabei bestimmt
 - von der Stärke der frustrierten Aktivität (d. h. Nahrungsentzug bei einem sehr hungrigen Kind wird zu einer größeren Aggression führen als bei einem fast gesättigten Kind),
 - vom Grad der Störung (zehn Minuten warten beim Rendez-vous erweckt weniger Aggressionsbereitschaft als eine Stunde),
 - und von der Zahl der Störungen (bei vielen kleinen Störungen beim Schreiben einer Arbeit wird uns eher der "Kragen platzen" als nach einer vereinzelter Störung).
- b) Wenn die Erwartung besteht, daß die Aggression bestraft wird, kann es zu einer Hemmung der Aggression kommen. Je stärker die zu erwartende Bestrafung ist, desto unwahrscheinlicher wird es, daß eine Aggression auftritt.
- c) Die Aggression ist am stärksten demjenigen gegenüber, der die Frustration hervorgerufen hat. Wenn allerdings eine starke Hemmung vorliegt, den Frustrierenden anzugreifen, kann es zu einer Ver-schiebung kommen. Dafür bestehen mehrere Möglich-

keiten: Ein anderer als der Frustrierende wird angegriffen oder aber der Frustrierende wird nicht direkt, sondern bei anderen - in seiner Abwesenheit - angegriffen.

- d) Eine besondere Form der Verschiebung ist die Selbstaggression, zu der es kommt, wenn wir uns selbst als Ursache der Frustration betrachten. Sie tritt allerdings nur dann auf, wenn Aggression gegen den Frustrierenden und gegen mögliche Ersatzobjekte stark gehemmt ist.
- e) Nach der sog. Katharsishypothese reduziert die Ausführung einer Aggression die Neigung zu weiteren Aggressionen.

Elemente der Frustrations-Aggression-Theorie sind bereits in älteren Theorien enthalten. Schon das "Kommunistische Manifest" von 1848 impliziert die Frustrations-Aggressions-Theorie: "Die Unterdrückung der Arbeiter ist eine Frustration für diese; aus ihr resultiert der Kampf der Arbeiter gegen die Unterdrücker, der seinen Höhepunkt in der Revolution hat." (SELG, 1973, 13). - Die von DOLLARD u. a. wenig belegte Theorie nahm nach ihrer Konzipierung das für brauchbare Theorien übliche Schicksal: Sie setzte eine kritische Auseinandersetzung mit ihr in Gang, in deren Verlauf sie ergänzt und modifiziert wurde. Die Weiterentwicklung der Frustrations-Aggressions-Theorie erbrachte die Erkenntnis, daß Frustrationen nicht notwendig aggressives Verhalten zur Folge haben. MILLER (1941) und SEARS (1941) erklärten, daß Aggression nur eine von verschiedenen Klassen von Verhaltensweisen ist, die durch Frustration hervorgerufen werden können. Allerdings hielten sie an der Grundhypothese fest, daß jede Aggression auf einer Frustration beruhe.

Mit der Frustrations-Regressions-Hypothese (BARKER,

DEMBO und LEWIN, 1941) wird auf eine "nicht-aggressive" Folge von Frustrationen hingewiesen. Frustrationen führen zu einem Verhalten, das als Regression interpretiert wird: In Experimenten zeigten Versuchspersonen nach Frustrationen "primitive" Verhaltensweisen, die wie ein Rückfall in frühere Entwicklungsstadien erschienen. Ferner werden eine Reihe anderer nicht-aggressiver Reaktionen auf Frustrationen genannt: So nennen zum Beispiel BANDURA und WALTERS (1964) Rückzug, Apathie, Abhängigkeitsverhalten, Autismus, Somatisierung und konstruktive Situationsbewältigung. - Trotz dieser Hinweise auf nichtaggressive Folgen von Frustrationen wird in der Diskussion Aggression als wichtigste Frustrationsfolge genannt. Es stellt sich damit die Frage, wie es zu erklären ist, daß Frustrationen vornehmlich Aggressionen zur Folge haben.

Die einfachste Erklärung ist, daß Aggressionen angeborene Reaktionen auf Frustrationen sind. Diese Annahme steht allerdings auf schwachen Füßen, weil ja konzediert werden muß, daß auch manch anderes Verhalten auf Frustrationen folgt. Wahrscheinlicher ist die Erklärung, daß Aggressionen gelernt werden. "Wir dürfen annehmen, daß Aggressionen Verhaltensweisen sind, die in vielen Fällen bei Frustrationen zum Erfolg führen." (SELG, 1973, 18) Wenn aggressiven Verhaltensweisen zu oft unmittelbar ein Erfolg beschert ist, werden Aggressionen schnell gelernt¹⁾.

Das Erlernen aggressiver Reaktionen auf Frustrationen wird möglicherweise begünstigt durch einen Faktor, der zwischen Frustration und Verhaltensfolge tritt. Es ist

1) Eine wichtige Rolle spielt hierbei das Lernen am Modell: "Kinder sehen oft genug, wie sich ein älteres Kind mit Aggressionen gegen ein jüngeres durchsetzt. Körperlich strafende Erwachsene geben den Kindern ein weiteres 'Vorbild', wie man sich aggressiv verhalten kann ..." (SELG, 1973, 19).

dies der bei Frustrationen angenommene Ärger-Wut-Affekt. BERKOWITZ (1962) kritisiert an der alten Frustrations-Aggressions-Theorie, daß sie die emotionale Reaktion auf Frustration in Form von Ärger und Wutgefühlen nicht genügend berücksichtigt. Daß jeder Frustration eine Ärger-Wut-Reaktion folgt, konnte sich nicht bestätigen: Frustrationen verursachen zwar reflexartig eine meßbare Erregung, die aber nicht zwangsläufig den negativen Aspekt des Ärgers und der Wut annehmen muß (vgl. SELG, 1973, 21).

Damit reduziert sich die Ärger-Wut-Hypothese, bei der ein spezifischer Erlebnisinhalt als Frustrationsfolge angenommen wurde, zu einer unspezifischen Frustrations-Antriebs- oder Frustrations-Erregungs-Hypothese. Mit dieser Hypothese wird behauptet, daß Frustrationen meßbare Erregungen hervorrufen. Die Veränderung im Frustrierten ist jedoch vom Erlebnisinhalt her unbestimmt. Eine solche Hypothese erklärt, "warum nach Frustrationen jedwede Reaktion intensiv wird." (SELG, 1973, 21) Eine Frustration erhöht die Erregung, was für jede mögliche folgende Reaktion eine hohe Intensität wahrscheinlich macht.

Wenn wir die Frustrations-Aggressions-Hypothese in Beziehung setzen zu inter-individuellen Konflikten, so ermöglicht sie doch die Aussage, daß die wichtigste Folge von Frustrationen aggressives Verhalten ist, wenn auch nicht die einzig mögliche.

In der zusätzlichen Hypothese (b) kommt zum Ausdruck, daß aggressives, durch Frustrationen hervorgerufenenes Verhalten durch Hemmungen vermieden werden kann. Traditionell sind Strafen Mittel, um solche Hemmungen zu erzeugen. Vielversprechender als der Aufbau von Aggressionshemmungen zur Verminderung von aggressivem Verhalten scheinen Strategien zu sein, die darauf ausgerichtet sind, möglichst wenig Aggressionen ler-

nen zu lassen (vgl. SELG, 1973, 25). Dies ist allerdings leichter gesagt als getan, denn "k o n - s t r u k t i v e" Bewältigungen von Frustrationen sind schwerer zu lernen. Um mit einer A g g r e s s i o n zu reagieren, muß man eine komplexe Situation nicht durchschauen und nicht einmal über eine differenzierte Motorik verfügen. Aber man muß die Lage durchschauen und eine differenzierte Motorik einsetzen können, wenn man gegen die Frustration mit Erfolg k o n s t r u k t i v angehen will." (SELG, 1973, 19)

Für den Verlauf von Konflikten in Organisationen dürfte die Verschiebungshypothese (c) von besonderer Bedeutung sein. Aggressive Handlungen können danach unterschieden werden, ob sie sich gegen den vermuteten Urheber der Frustration richten oder gegen andere, jedenfalls nicht für die Frustration verantwortlich gehaltene Personen. Für den letzteren Fall gilt es, die Bedingungen festzustellen, die die Wahl der "Ersatzobjekte" als Ziel der Aggression bestimmen. Die Behauptung, daß ein Objekt wegen seiner Ähnlichkeit mit dem Frustrierenden angegriffen werde, ist insofern problematisch, als die Ähnlichkeit oft nachträglich festgestellt wird (vgl. SELG, 1973, 26). Die Adressatverschiebung könnte auch einfach zufallsbedingt sein. Wenn eine starke Hemmung, den Frustrierenden anzugreifen, vorliegt, könnte sich die Aggression gegen einen zufällig anwesenden anderen richten oder gegen den "ersten besten", mit dem der Frustrierte zusammentrifft.

Die Adressatverschiebung könnte jedoch auch bestimmte Personen oder Personengruppen häufiger treffen: Je häufiger Personen miteinander interagieren, desto häufiger können sie Ziel einer Adressatverschiebung sein. Personen, die wenig miteinander zu tun haben,

werden seltener zum Ersatzobjekt. - Weniger trivial scheint folgende Hypothese zu sein: Rangniedrigere Personen sind häufiger Ziel einer Adressatverschiebung als ranghöhere Personen. Dies läßt sich damit begründen, daß ranghöhere Personen (wenigstens potentiell) stärkere Aggressionshemmungen auslösen können als rangniedrigere Personen.

Im Zusammenhang mit der Verschiebungshypothese wird häufig die "Sündenbock-Hypothese" diskutiert. Ob es sich bei der Etikettierung und Stigmatisierung von Personen oder Gruppen als Sündenböcke um eine Art Verschiebung handelt, steht in Frage. Eine Organisation, Gruppen in der Organisation, einzelne Gruppenmitglieder, die jemanden in eine Sündenbockrolle hineindrängen, leiten die Aggressionstendenzen nicht dauerhaft von anderen ab, sondern schaffen neue Aggressionen (vgl. SELG, 1973, 28). -

Was die Selbstaggressions-Hypothese (d) betrifft, so ist auch hier zu fragen, unter welchen Bedingungen sich nach Frustrationen die Aggressionen nach innen oder nach außen richten. Wir vermuten, daß, je geringer die Selbstsicherheit einer Person ist, desto stärker wird die Selbstaggressionsneigung entwickelt sein, und je selbstsicherer eine Person ist, desto häufiger wird sie sich nach Frustrationen anderen gegenüber aggressiv verhalten. Je selbstsicherer und selbstbewußter eine Person ist, desto weniger wird es die Ursache von Frustrationen in eigenen Unzulänglichkeiten sehen.

Die Katharsishypothese, die auf Gedanken von Aristoteles zurückgeht, ist immer noch sehr verbreitet. Die Läuterung (Katharsis) der Seele von starken Affekten wird allein durch Zuschauen bei der Tragödie erreicht. Systematische Beobachtungen konnten die aristotelische Katharsishypothese nicht bestätigen,

im Gegenteil, durch das Beobachten von Aggressionen in Filmen wurde eine Zunahme der Aggressionsbereitschaft deutlich (vgl. SELG, 1973, 31). - Auch die Variante der Katharsishypothese, daß Personen, die eine Aggression ausführen, anschließend eine geringere Neigung zu weiteren Aggressionen haben, konnte sich nicht bestätigen. WALTERS und BROWN (1963) stellten stattdessen nach dem Zeigen aggressiven Verhaltens einen Anstieg aggressiver Regungen fest.

Aus der Darstellung der genannten Hypothesen geht hervor, daß der Einfluß der Determinante "Frustration" auf Konflikt bzw. aggressives Verhalten schwer einzuschätzen ist. Diese Einschätzung wird nicht nur dadurch erschwert, daß Frustrationen auch nichtaggressive Verhaltensweisen zur Folge haben können, sondern ebenso durch die Tatsache, daß Individuen ein unterschiedliches Maß an Frustrationstoleranz (ROSENZWEIG, 1944, 385) aufweisen. Die Belastungsfähigkeit mit Frustrationen ist unterschiedlich. Je größer diese ist, desto höher wird die Toleranzschwelle im Hinblick auf eine bestimmte Frustration sein. Nur wenn die Frustration die Toleranzschwelle übersteigt, wird eine der Folgen von Frustration auftreten, und zu diesen gehört Aggression.

Trotz der genannten Schwächen der Frustration-Aggressions-Theorie mag sie uns zum Schluß als Modell zur Formulierung von Hypothesen dienen, die den Einfluß von Frustration auf Konflikt zum Gegenstand haben. Da sich unsere Hypothesen von den Modellhypothesen hauptsächlich nur in der Terminologie unterscheiden, verzichten wir auf eine weitere Begründung.

Hypothese 35.1:

Je stärker die Frustration ist, desto größer wird das Ausmaß eines daraus resultierenden Konflikts sein.

Wie bereits bei Zusatzhypothese (a) festgestellt,

hängt die Stärke der Frustration von der Stärke der frustrierten Aktivität, dem Grad der Störung und der Zahl der Störungen ab. Die hier aufgestellte Hypothese unterscheidet sich von der Zusatzhypothese (a) dadurch, daß behauptet wird, daß die Stärke der Frustration das Konfliktausmaß nur dann beeinflußt, wenn die Frustrationsfolge tatsächlich ein Konflikt ist. Mit dieser Formulierung wird Rücksicht genommen auf die Tatsache, daß nicht jede Folge von Frustrationen ein Konflikt ist.

Hypothese 35.2:

Je größer die Frustrationstoleranz ist, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit nach Frustrationen.

Das Ausmaß, Frustrationen hinzunehmen und zu ertragen, bestimmt die Toleranzschwelle. Je höher diese ist, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit, daß die Frustration mit Konfliktverhalten beantwortet wird (s. o.).

Hypothese 35.3:

Je länger ein Individuum immer wiederkehrenden Frustrationen ausgesetzt ist, desto häufiger wird dieses Individuum eine Quelle von Konflikten sein und andere in Konflikte verwickeln.

Wenn ein Individuum permanent Frustrationen ausgesetzt ist, z. B. durch ständig mangelhafte Bedürfnisbefriedigung, führt dies langfristig zu einer mehr oder weniger offen zu Tage tretenden Desintegration des Individuums in der Organisation. Selbst wenn keine aggressiven Verhaltensweisen die Folge der permanenten Frustration sein sollten, entstehen Konflikte, weil die geforderte Leistung nicht erbracht wird, weil sich Neidgefühle entwickeln gegenüber denen, die es in der Organisation besser haben, weil insgesamt das Verhalten (siehe Frustrations-Antriebshypothese) intensiver bzw. emotionaler wird.

4.3.2 Konflikte zwischen Gruppen

Für Konflikte zwischen Gruppen in Organisationen lassen sich eine Reihe von Beispielen anführen: Sie treten zwischen Produktions- und Verkaufsabteilungen auf. Rangungleiche Gruppen, wie das Management und die Arbeiter, langjährige Organisationsmitglieder und die Neulinge in einer Organisation sind mit Konflikten konfrontiert. Die Konflikte zwischen Produktions- und Verkaufsabteilung können zum Beispiel entstehen, wenn die Verkaufsabteilung aus bestimmten Serviceüberlegungen heraus eine andere Produktionsreihenfolge verlangt als dies von der Produktionsabteilung aus Kostenüberlegungen heraus für richtig gehalten wird. Hier handelt es sich um einen Interessen- bzw. Zielkonflikt zwischen den Abteilungen (vgl. KRÜGER, 1972, 74). Die Anpassungsprobleme der Neuen in einer Organisation führen oft zu Konflikten mit der Gruppe der langjährigen Organisationsmitglieder. Konflikte zwischen Management bzw. Eignern von Organisationen auf der einen Seite und den Arbeitern auf der anderen Seite werden oft als grundsätzliche Interessen- bzw. Klassenkonflikte gesehen, die vor allem auf überorganisationaler Ebene durch die institutionalisierte Auseinandersetzung zwischen Gewerkschaften und Unternehmensverbänden ausgetragen werden. Während die Unternehmer, respektive Manager, vordringlich an der Wirtschaftlichkeit der Organisation (Unternehmung) interessiert sind, haben die Arbeiter, respektive ihre Vertreter, die Gewerkschaften, hauptsächlich ein Interesse an der Verbesserung ihrer sozialen Situation.

Bereits diese wenigen Beispiele machen deutlich, daß sich die Determinanten von Konflikten zwischen Gruppen - prinzipiell jedenfalls - nicht von denen der Konflikte innerhalb von Gruppen unterscheiden. So wie

wir in Gruppen Ziel-, Wahrnehmungs-, Kommunikations-, Frustrations- und Führungskonflikte unterscheiden konnten, finden wir auch zwischen Gruppen mit diesen Begriffen zu bezeichnende Konflikte. Da wir uns mit diesen Konflikten (in der Gruppe) ausführlich beschäftigt haben, werden wir hier lediglich resümierend und auf für Gruppenkonflikte spezifische Determinanten verweisend vorgehen.

(1) Spannungen zwischen Gruppen beruhen nicht allein auf unterschiedlichen Zielen, die die Gruppen für sich selbst und für die Organisation anstreben, sondern auch darauf, daß die Gruppen dasselbe Ziel erreichen wollen. Liegt dieser Fall vor, dann handelt es sich um Konkurrenzbeziehungen zwischen Gruppen. Die hauptsächlich in Organisationen anzutreffende Form von Konkurrenz besteht darin, daß die Gruppen gleichzeitig Ansprüche auf die Verfügung über knappe Mittel erheben. Jede Gruppe bzw. Abteilung möchte für sich möglichst viel vom Kuchen der vorhandenen Mittel haben; hinsichtlich dieses Zieles konkurrieren sie miteinander. Welchen Einfluß hat Konkurrenz auf Konflikt?

Hypothese 36.1:

Wenn Gruppen in Konkurrenz zueinander treten, dann nimmt die Konflikthäufigkeit zwischen ihnen zu.

Mit den Auswirkungen von Konkurrenz auf Konflikt beschäftigen sich die Untersuchungen von SHERIF und SHERIF (1969, 221-266). Sie stellten fest, daß Gruppen, die in wettbewerbsorientierten Spielen miteinander interagieren, wobei der Sieg der einen Gruppe die Niederlage der anderen Gruppe zur Folge hatte, zu einer starken Feindseligkeit (affektivem Konflikt) zwischen den Mitgliedern der beiden Gruppen führte. Diese Feindseligkeit äußerte sich nicht nur in negativen soziometrischen Wahlen, sondern auch in aggressiven Verhaltensweisen. Im Laufe der Wettbewerbe entwickel-

ten sich gegenseitig ungünstige Einstellungen und Fremdbilder von der anderen Gruppe. Der Konflikt zwischen den Gruppen schuf ein Anwachsen der Solidarität und des Zusammenhalts innerhalb der Gruppen. Solidarität und Stolz auf die eigene Gruppe spiegelte sich in Überschätzung der Leistungen der eigenen Gruppenmitglieder und einer Unterschätzung der Leistung der Mitglieder der anderen Gruppe wider (vgl. SHERIF und SHERIF, 1969, 239). Das wohl interessanteste Ergebnis dieser Untersuchungen besteht darin, daß sie klar zeigen, "daß die Beziehungen zwischen Gruppen durch die Vorhaben der interagierenden Gruppen bestimmt sind." (DOISE, 1971, 62) Wenn sich die Realisierung der Vorhaben der Gruppen gegenseitig ausschließt, nehmen die Spannungen zwischen den Gruppen zu. Erst das Auftreten eines Vorhabens von übergeordnetem Interesse, das die Kooperation der Gruppen nötig macht, führt zu einem Abbau der Feindseligkeit und einer Verminderung der Spannungen¹⁾.

Der Spannungszustand zwischen Gruppen wird um so intensiver, je größer das Interesse der beiden Gruppen ist, das Vorhaben bzw. das Ziel zu erreichen. Folgende Annahme scheint plausibel:

Hypothese 36.2:

Je stärker die Konkurrenzintensität der Gruppen ist, desto größer wird das Ausmaß des Konfliktes zwischen Gruppen sein.

Die Konkurrenzintensität nimmt mit dem beiderseitigen Wunsch, das Ziel zu erreichen, zu.

(2) Eine weitere Determinante für Gruppenkonflikte ist in der wechselseitigen Beurteilung (Wahrnehmung)

1) Auf die Methoden, die die Autoren zur Reduzierung von Konflikten zwischen Gruppen vorgeschlagen haben, gehen wir ausführlich in Abschnitt 5.6 ein.

der Gruppen zu sehen. Negative Fremdbilder, die Gruppen wechselseitig entwickelt haben, erhöhen die Häufigkeit des Auftretens von Konflikten (vgl. Hypothese 34.2). Konflikte, die aus negativen Fremdbildern der Gruppen resultieren, haben eine stärkere Intensität als Konflikte zwischen einzelnen Personen, die deshalb entstanden sind:

Hypothese 37.1:

Wenn Konflikte aus negativen Fremdbildern entstanden sind, dann ist das Konfliktausmaß bei Gruppenkonflikten größer als bei inter-individuellen Konflikten.

Zur Begründung dieser Hypothese ist von der Frage auszugehen, wodurch sich das Urteil auszeichnet, das sich eine Gruppe von einer anderen bildet, verglichen mit dem Urteil, das sich ein Gruppenmitglied von der gleichen Gruppe bildet (vgl. DOISE, 1971, 54). MOSCOVICI und ZAVALLONI (1969) gingen dem Problem der Bildung kollektiver Urteile bezüglich anderer Gruppen nach. Sie forderten Versuchspersonen auf, zunächst ihre individuelle Meinung über verschiedene Gruppen (Amerikaner, Nordafrikaner) zu sagen. Danach verlangten sie, daß vier Mitglieder ihrer Versuchsgruppen eine einheitliche Stellungnahme zu jeder der Beurteilungen geben sollten. Bei sämtlichen Versuchsgruppen stellte sich heraus, daß die kollektiven Urteile extremer waren als der Durchschnitt der zuvor festgestellten individuellen Positionen. "Wenn also mehrere Mitglieder einer Gruppe zu einer gemeinsamen Aussage kommen müssen, kann man schließen, daß aus der Divergenz der individuellen Meinungen eine Meinung hervorgeht, die extremer ist als der Durchschnitt der vorherigen individuellen Meinungen." (DOISE, 1971, 55) Da Gruppenurteile demnach extremer sind, nehmen wir an, daß Gruppenkonflikte ein größeres Ausmaß annehmen als inter-individuelle Konflikte, wenn sie durch negative

wechselseitige Beurteilung hervorgerufen wurden.

(3) Auch Kommunikationskonflikte spielen zwischen Gruppen eine wichtige Rolle: Hindernisse bei der Kommunikation zwischen Abteilungen sind eine weitere Determinante von Konflikten zwischen Gruppen (WALTON, DUTTON und CAFFERTY, 1969, 527 und 538 f.)¹⁾:

Hypothese 38.1:

Je größer die Kommunikationshindernisse zwischen Gruppen sind, desto häufiger werden Konflikte auftreten.

Kommunikationshindernisse zwischen Gruppen bzw. Abteilungen in Organisationen können auf physischen Barrieren, mangelndem Wissen über Tätigkeit und Aufgaben der anderen Gruppe, Schwierigkeiten bei der zeitlichen Abstimmung der Kontaktaufnahme und mangelnder menschlicher Kontaktfähigkeit beruhen. Physische Barrieren können dazu führen, daß zur Zusammenarbeit in der Gesamtorganisation notwendige Informationen die betreffenden Abteilungen nicht erreichen. Sie sind in diesem Fall die Quelle von Mißverständnissen, die Kooperationsprobleme und Konfliktverhalten zur Folge haben. Bei ungenügendem Wissen über die Arbeit der anderen Abteilung ist mit ähnlichen Schwierigkeiten zu rechnen. Die ungenügende Kenntnis über die andere Abteilung tritt besonders dann auf, wenn die Neigung, Informationen zurückzuhalten, in einer Abteilung stark entwickelt ist. Probleme der zeitlichen Abstimmung der Kontaktaufnahme entstehen dann, wenn die Abteilungen unterschiedliche Terminpläne ent-

1) Die Verfasser verwenden folgende Konfliktmaße (vgl. 526):

1. Störung: mangelnde Rücksichtnahme einer der beiden Gruppen.
2. Übertreibung: eigene Bedürfnisse werden übertrieben.
3. Zurückhaltung von Informationen.
4. Ärger.
5. Mißtrauen.

Wir finden, daß jedes der genannten Maße auch als Variable interpretiert werden kann, die Konflikt hervorruft, d. h. es handelt sich - bei dieser Interpretation - um Konflikt determinanten.

wickelt haben, die sie, ohne auf die anderen Rücksicht zu nehmen, einhalten wollen. Mangelnde Kontaktfähigkeit zwischen Gruppen und ihren Mitgliedern führt zu gegenseitiger Abkapselung der Gruppen mit der Folge, daß nicht nur Informationen nicht ausgetauscht werden, sondern daß auch Mißtrauen entsteht. Je geringer die Kontaktfähigkeit entwickelt ist, desto fremder sind sich die Gruppen. Je unverteutelter und fremder sich die Gruppen sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sich zwischen ihnen falsche und negative Fremdbilder entwickeln, die die Konflikthäufigkeit steigern.

(4) Eine weitere Determinante von Gruppenkonflikten sei noch genannt:

Hypothese 39.1:

Je unklarer die Kompetenzabgrenzung zwischen Gruppen ist, desto häufiger werden deswegen Konflikte zwischen ihnen auftreten.

Die Untersuchung von WALTON, DUTTON und CAFFERTY (1969, vgl. 538) konnte mit ihren Ergebnissen die Hypothese, daß eine unklare Kompetenzabgrenzung zwischen zwei Abteilungen einen Konflikt erzeugt, unterstützen. Sie stimmt mit den Untersuchungen zur Rollenambiguität überein. Deshalb ist es hier nicht erforderlich, sie ausführlich zu begründen.

Schließlich wollen wir noch eine Hypothese formulieren, die eine Aussage über den Einfluß des gesamten Zustands in den Gruppen auf die Intensität von Konflikten zwischen Gruppen zum Inhalt hat (vgl. auch KRÜGER, 1972, 75). Je mehr Konflikte in einer oder beiden Gruppen ausgetragen werden, je frustrierender die Arbeitsbedingungen von den Gruppenmitgliedern empfunden werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sich die Probleme einer Gruppe verschärfend

auf das Verhältnis der Gruppen untereinander auswirken.

Hypothese 39.2:

Je belastender die Bedingungen in einer Gruppe sind, desto größer wird das Konfliktausmaß zwischen Gruppen sein.

Als Beispiele frustrierender Bedingungen sind das Vorhandensein knapper Ressourcen, permanente Arbeitsüberlastung, schlechte Ausnutzung der Fähigkeiten und Erfahrungen der Gruppenmitglieder, mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten und ein Mißverhältnis von Arbeitsbelastung und den dafür gewährten Belohnungen zu nennen (vgl. auch WALTON, DUTTON und CAFFERTY, 1969, 527 und 539). Die genannten Belastungen erhöhen Unzufriedenheits- und Ärgergefühle der Gruppe(n), die "umgeleitet" werden (können) auf andere Gruppen und die die Reaktionen der Gruppen insgesamt "intensiver" werden läßt (Frustrations-Antriebs-Hypothese).

Die bisher erwähnten Determinanten von Gruppenkonflikten dienen zur generellen Erklärung von Konflikten zwischen Gruppen. In den drei folgenden Abschnitten¹⁾ wollen wir auf Konflikte, die sich für bestimmte Gruppen ergeben, eingehen. Zunächst werden wir uns mit Konflikten befassen, die sich für die Mitglieder von Professionen in Organisationen ergeben. Die Professionskonflikte sind vor allem deshalb von Interesse, weil der Anteil der "Professionals" in Organisationen ständig zunimmt. Danach wollen wir unsere Aufmerksamkeit auf Konflikte lenken, die sich für die Gruppe der Neulinge in Organisationen ergeben. Dem Neuling erwachsen viele Probleme und Schwierigkeiten aus der

1) Wir wollen dabei nur einige grundsätzliche Aspekte ansprechen, weil diese Probleme vielfach beschrieben und in beträchtlichem Maße erforscht wurden; dies gilt insbesondere für die "Professionskonflikte".

Anpassungsleistung, die er in der Organisation zu erbringen hat, Anpassung an neue Aufgaben, Anpassung an die langjährigen Organisationsmitglieder. Schließlich wollen wir es nicht versäumen, einige Bemerkungen zum Problem des "Klassenkonflikts" in Organisationen zu machen. Unter Klassenkonflikt sei verstanden der Konflikt zwischen der Gruppe der "Herrschenden" und der Gruppe der "Beherrschten"¹⁾. Die Diskussion um Partizipation und Mitbestimmung ist ein Indiz dafür, daß dieser Klassenkonflikt - zumindest in den Köpfen - immer noch eine Rolle spielt.

(5) Professionskonflikte betreffen mehrere Sachverhalte: Zum einen können wir darunter den grundsätzlichen Konflikt zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen verstehen. Zum anderen kann Professionskonflikt aber auch meinen: Konflikte zwischen unterschiedlichen Professionen (Wirtschaftswissenschaftler - Psychologe), Konflikte zwischen Profession und Non-Profession (Ingenieur - Arbeiter) und Konflikte unter den Professionen selbst. Eine Untersuchung der letztgenannten Konfliktbereiche ist nur aufgrund einer umfangreichen empirischen Deskription und Analyse möglich. Aus diesem Grund konzentrieren wir uns auf den grundsätzlichen Konflikt zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen.

Dieser grundsätzliche Konflikt entsteht - nach SCOTT (1968, 201 ff.) - vor allem aus zwei Problemen.

(a) Spezialisten (professionals) sind Mitglieder zweier Systeme, nämlich ihrer Berufsgruppe (profession) und der Organisation, in der sie beschäftigt sind. Durch diese doppelte Mitgliedschaft er-

1) Die Behandlung dieses Themas wird unter der Voraussetzung gemacht, daß es tatsächlich so etwas wie eine Gruppe der Herrschenden bzw. Beherrschten gibt.

wachsen der Organisation Beschränkungen. (b) Die Organisationsprinzipien des "professionellen Systems" und des "bürokratischen Systems" sind divergent. SCOTT (1968, 202 f.) beschreibt die alternativen Methoden zur Organisierung komplexer Aufgaben wie folgt: Die eine Methode, die des professionellen Systems, besteht darin, daß der Arbeitskraft alle zur Erledigung der Arbeit notwendigen Fertigkeiten beigebracht werden. Darüber hinaus lernt sie Normen und Ziele, die die Arbeitsverrichtung steuern. "Da jede Arbeitskraft über die notwendigen Fertigkeiten verfügt, kann sie die ganze Aufgabe unabhängig von den Leistungen ihrer Kollegen ausführen. Wenn jeder Beschäftigte die Standards internalisiert hat, wird er sie nicht nur auf seine eigene Arbeit, sondern auch auf die seiner Kollegen anwenden, so daß der Arbeitsvollzug bei diesem System auch ein wenig durch äußere Überwachung gesteuert und kontrolliert wird. Die maßgebenden Kontrollen sind jedoch jene, die ein Beschäftigter auf seine eigene (durch internalisierte Ziele - C. N.) Arbeitsverrichtung anwendet." (SCOTT, 1968, 202 f.). - Die zweite Methode zur Organisierung komplexer Aufgaben, die des bürokratischen Systems, besteht darin, die auszuführende Tätigkeit in kleine Arbeitsschritte zu teilen und verschiedene Arbeitskräfte zur Verrichtung der einzelnen Arbeitsschritte auszubilden. Ziele und Normen sind nicht internalisiert. Das bedeutet, daß ein System von Regeln nötig ist, "das das Wie der Arbeitsausführung spezifiziert, und einigen Beschäftigten die Aufgabe der Auslegung und Durchsetzung der Regeln übertragen werden muß. Außerdem müssen die Regeln und die Aufsichtsführenden die Leistungen der verschiedenen Arbeitskräfte koordinieren und damit sicherstellen, daß die verschiedenen Tätigkeiten alle zur Erfüllung der übertragenen Aufgabe beitragen." (SCOTT, 1968, 203)

Aufgrund dieser Charakterisierung lassen sich Spezialisten als Personen definieren, die mit Hilfe einer langen und gründlichen Ausbildung in professionellen Schulen sich komplexe Fertigkeiten und ein umfangreiches Spezialwissen angeeignet haben und über internalisierte Kontrollmechanismen verfügen. Als "Bürokrat" ist dagegen die Person zu verstehen, die in einer hierarchischen Rangordnung, gesteuert durch ein System formaler Regeln, eine relativ eng umschriebene Tätigkeit ausübt und die äußeren Kontrollen unterliegt¹⁾.

Die beschriebenen professionellen und bürokratischen Prinzipien führen zu unterschiedlichen organisatorischen Ordnungstypen. Konflikte entstehen immer dann, wenn in einer Organisation - und das ist in der Regel der Fall - beide Modelle zu einem verschmolzen werden. Bei dieser Verschmelzung können eine Reihe von Konflikten auftreten:

1. Widerstand des Spezialisten gegen bürokratische Regeln:

Der Spezialist fordert für sich Autonomie und ist gleichzeitig bereit, die Verantwortung für seine Entscheidungen zu übernehmen. Er will seine Tätigkeiten auf die gewünschten Ziele frei von zwingenden Vorschriften und von der Einmischung anderer ausrichten. Wenn jedoch Spezialisten in eine Organisation eintreten, müssen sie einen Teil ihrer Autonomie

1) Die Koppelung von umfassenden Fertigkeiten mit internalisierten Kontrollen (im professionellen System) und von partiellen Fertigkeiten mit äußeren Kontrollen (im bürokratischen System) ist nicht zufällig: Es dürfte schwer zu erreichen sein, eine Arbeitskraft, die umfassende Fertigkeiten besitzt, von Außenstehenden zu kontrollieren. Eine partielle Tätigkeit ist von Außenstehenden dagegen leichter zu überwachen (vgl. SCOTT, 1968, 203).

opfern, weil auch sie der Verpflichtung unterliegen, sich nach bestimmten organisationsinternen Regeln zu richten. Die Tätigkeiten der Spezialisten müssen koordiniert werden und auf das übergeordnete Organisationsziel abgestimmt werden. Hier entsteht ein potentieller Konflikt: Während der Spezialist von der Vorstellung ausgeht, daß er bei der Auswahl der Mittel zur Zielerreichung freie Hand hat und daß seine Operationen nur durch die internalisierten Normen begrenzt sind, unterwirft ihn das bürokratische System seinen eigenen Regeln, und zwar dadurch, daß es sein Verhalten auf verschiedene Weise einengt und insbesondere seine Mittelwahl beschränkt.

Hypothese 40.1:

Je stärker Spezialisten das Befolgen bürokratischer Regeln als Verletzung der Normen ihrer Berufsgruppe empfinden, desto größer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. um so größer wird der Widerstand gegen diese Regeln sein.

Nach SCOTT (1968, 207) konnten Untersuchungen über Spezialisten, die in bürokratischen Organisationen Beschäftigung fanden, nachweisen, daß die professionell orientierten unter ihnen Protest und Widerstand zeigten, wenn sie sich von den Regeln in ihrer Arbeit behindert fühlten. Der Widerstand gegen die bürokratischen Regeln wird um so stärker sein, je sicherer sich der Spezialist der Unterstützung seiner professionellen Kollegen in der Organisation, aber auch außerhalb der Organisation, sein kann.

2. Zurückweisung bürokratischer Standards (Ziele) durch die Spezialisten:

Die Institutionen - Hoch- und Fachschulen - , in denen die Spezialisten ihre Ausbildung erhalten, statten sie mit Normen und Standards aus, die mehr oder weniger

von denen abweichen, die von der Organisation "in der Praxis" zur Handlungsleitung verwendet werden. Ein wichtiger Grund für die Abweichungen besteht darin, "daß zwischen der Befürwortung von Idealen und ihrer Durchsetzung in einer konkreten Situation ... Unterschiede bestehen." (SCOTT, 1968, 208) Organisationen müssen ihre Ziele und Programme in einer Arena durchführen, die gekennzeichnet ist durch Verpflichtungen und Verantwortungen, die mit der Zeit entstanden sind, so daß die Berücksichtigung der Normen und Standards einer Berufsgruppe, der Spezialisten, nicht immer und in vollem Umfange möglich ist. Auf der anderen Seite erkennen jedoch die Spezialisten, daß die "Bürokraten" nicht oder nicht in ausreichendem Maße in der Lage sind, die Normen und Standards der Organisation zu beurteilen, in Frage zu stellen und gegebenenfalls zu verändern, weil sie lediglich mit den Normen und Zielen der Organisation in Berührung gekommen sind. Die Zurückweisung bürokratischer Ziele durch die Spezialisten ist um so wahrscheinlicher, je mehr die bürokratischen von den professionellen Zielen abweichen (vgl. Hypothese 40.1). Diese Abweichung wird um so größer sein, je größer die Diskrepanz zwischen den in der Ausbildung der Spezialisten vermittelten Zielen und Normen und den in der Praxis von den Organisationen vertretenen Normen und Zielen ist.

3. Widerstand der Spezialisten gegenüber bürokratischer Überwachung:

Nach dem professionellen System beruht Autorität auf Sachverstand und nicht auf dem Innehaben einer Position in der Organisation. Von Spezialisten wird erwartet, daß sie selbständig und unabhängig ihre Aufgaben erfüllen. Wenn sich ein Spezialist von erfahreneren oder kompetenteren Kollegen Hilfe holt, so hat

dies immer den Charakter von Rat und Beistand und nicht von Befehlen. In der Organisation sind nun die Spezialisten der Autorität von bürokratischen Administranten unterworfen, die die Verantwortung für die Koordination aller Gruppen übernehmen. Untersuchungen konnten zeigen, daß die Spezialisten die bürokratische Autorität als unangenehm empfanden: ARENSBERG und MCGREGOR (1942, zit. nach SCOTT, 1968, 212 f.) fanden, daß die kleine Gruppe von Konstruktionsingenieuren in einer Elektrofirma unglücklich über die Überwachungseinrichtungen war. Die Ingenieure meinten, daß die Entscheidungen der Manager manchmal willkürlich oder inkonsistent waren oder das Recht, in technischen Angelegenheiten selbst zu bestimmen, behinderten. Auf der anderen Seite waren die Manager der Auffassung, daß den Ingenieuren das Wohl der Firma gleichgültig wäre und daß sie sich als Primadonnen präsentierten, die nur mit ihren eigenen Problemen und Bedürfnissen beschäftigt wären.

Hypothese 40.2:

Je mehr sich Spezialisten durch bürokratische Überwachung in ihrer Arbeit eingeengt fühlen, desto stärker wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto stärker wird der Widerstand gegen die Überwachung sein (vgl. auch Hypothese 31.1).

Der Widerstand ist zu erwarten, weil der Spezialist sich in seiner Fach- und Sachautorität verletzt sieht. Wenn die Experten die Auffassung haben, daß die Sachverständigkeit der Kontrolleure gering ist, und wenn sie die Effektivität der Verwaltung gering einschätzen, wird dieser Widerstand noch verstärkt.

4. Bedingte Loyalität der Spezialisten gegenüber der Bürokratie:

Die Bindung des Spezialisten an seine Organisation ist eine andere als die des Bürokraten. Aufgrund seiner

Ausbildung entwickelt der Experte oft ein Selbstbild, das durch hohe Bewertung seiner Fertigkeiten gekennzeichnet ist. Damit verknüpft ist sein Interesse an einem guten Ruf unter den Fachkollegen. Dieses Interesse kann größer sein als das, seine Vorgesetzten in der Organisation zufriedenzustellen (vgl. SCOTT, 1968, 211). Die Bindung des Experten an seine Organisation ist instrumentell: Sie hängt davon ab, wie er die Programme und Maßnahmen (zur Zielerreichung) seiner Organisation im Vergleich mit anderen beurteilt, die er kennt.

Die Bindung des Bürokraten an seine Organisation ist schwerer zu bestimmen: "Auf der einen Seite ist es wahrscheinlicher, daß er in der Organisation ausgebildet worden ist, in der er arbeitet, weshalb er dieser Organisation ein relativ großes Maß an Loyalität bekunden könnte. Auf der anderen Seite verfügt der Bürokrat über relativ wenige Fertigkeiten, und es ist deshalb weniger wahrscheinlich als bei einer professionellen Arbeitskraft, daß er in seiner Arbeit aufgeht oder sich mit seinem Beruf identifiziert. Er neigt deshalb dazu, bereitwilliger als die professionelle Arbeitskraft von einem T y p der Arbeit zu einem anderen zu wechseln." (SCOTT, 1968, 212) Abgesehen von diesen Unterschieden in der Bindung an die Organisation stehen beiden unterschiedliche Möglichkeiten des Aufstiegs zur Verfügung: Der Aufstieg des Spezialisten findet zwischen den Organisationen statt, dadurch, daß er immer wünschenswertere Arbeitsplätze, die ihm bessere Möglichkeiten und größere Freiheit bieten, findet. Der Bürokrat dagegen erringt beruflichen Erfolg, wenn es ihm gelingt, innerhalb einer einzelnen Organisation aufzusteigen. Aus diesem Unterschied in der Mobilität läßt sich die geringere Bindung des Professionellen an eine bestimmte Organisation als die des Bürokraten erklären.

Hypothese 40.3:

Je geringer die Bindung eines Spezialisten an die Organisation ist, in der er arbeitet, desto häufiger wird er sich im Konflikt mit der bürokratischen Organisation befinden.

Diese Hypothese soll damit begründet werden, daß bei geringer Bindung an eine bestimmte Organisation die Wahrscheinlichkeit nonkonformen Verhaltens größer wird und damit auch die Bereitschaft, mit den Bürokraten in Konflikt zu treten. Von der Seite der Bürokraten aus gesehen, führt die Wahrnehmung einer geringen Bindung an die Organisation seitens der Professionellen ebenfalls zu einer erhöhten Bereitschaft, Konflikte auszutragen.

Neben den genannten Faktoren, die das Ausmaß des grundsätzlichen Konfliktes zwischen professionellen und bürokratischen Gruppen bestimmen, erwähnt SCOTT (1968, vgl. 213) noch die Rolle der Zentralität der Aufgaben der Spezialisten für die Organisation und das allgemeine Prestige der Berufsgruppe. Je zentraler die Fertigkeiten für die Zielerreichung der Organisation und je höher das Ansehen der Berufsgruppe der Spezialisten ist, desto größer ist die Chance der Experten, ihre eigenen Arbeitsbedingungen zu kontrollieren. Daraus resultiert dann die Folge, daß zwischen Spezialisten und Repräsentanten der Bürokratie weniger aktueller Konfliktstoff existiert.

(6) Die Konflikte, die "Neulinge" in Organisationen erfahren, sind besonders ausgeprägt bei den Personen, die ins Berufsleben eintreten. Die erstmalige Aufnahme einer fortdauernden Tätigkeit in Organisationen ist ein Wendepunkt im Leben eines jungen Mitarbeiters. Durch den damit verbundenen Umwelt- und Rollenwechsel entstehen in der Regel Konflikte. Sie resultieren aus Orientierungsproblemen der Betroffenen. Diese

lassen sich aus Diskrepanzen zwischen verschiedenen Systemen von Normen erklären. Die im Betrieb herrschende Leistungsorientierung steht den Normen vorberuflich durchlaufener Systeme entgegen. "Während die Sozialbeziehungen in Familie und Gleichaltrigengruppe als partikularistisch und diffus, d. h. auf vertraute Personen bezogen und inhaltlich nicht festgelegt, beschrieben werden können, werden im Betrieb als rational zielgerichteter und leistungsorientierter Organisation universalistisch-spezifische normative Orientierungen gefordert, d. h. es muß mit Rollenträgern in klar definierten Bezügen interagiert werden." (HORNSTEIN, KÄRTNER und SCHMEISER, 1975, 1314) Die Orientierungsprobleme entstehen aus dem grundsätzlichen Konflikt zwischen den individuellen Erwartungen des Berufsanfängers und den Gegebenheiten und Anforderungen der Berufswelt.

Dieser Konflikt wird im Bereich der Sinnorientierung, im Bereich der Zielorientierung und im Bereich der Verhaltenstechniken getroffen (vgl. FÜRSTENBERG, 1966). Im Bereich der Sinnorientierung treten Konflikte auf, weil die vorgeprägten Vorstellungen über die Arbeit, die der junge Mitarbeiter zu verrichten hat, aber auch die Vorstellungen über die Organisation, mit der vorgefundenen Berufs- und Organisationswirklichkeit nicht übereinstimmen.

Hypothese 41.1:

Je realitätsbezogener die Berufsleitbilder und die Vorstellungen von der Organisation sind, desto geringer wird das Ausmaß dieses Konfliktes sein.

Der Konflikt zwischen persönlichen Berufsvorstellungen und der Berufswirklichkeit wird zum Beispiel vom jungen Wissenschaftler erlebt, dessen Autonomie- und Entfaltungserwartungen durch eine zunehmende verbetrieblichte wissenschaftliche Berufstätigkeit gehemmt wird (vgl. SCHLOTTMANN, 1968).

Im Bereich der Zielorientierung entsteht ein Konflikt, der aus der Diskrepanz resultiert, die zwischen dem im Laufe der vorberuflichen Sozialisation vermittelten Erfolgsleitbild und den (im Beruf) am Arbeitsplatz faktisch erreichbaren Zielen besteht (vgl. HORNSTEIN, KÄRTNER und SCHMEISER, 1975, 1316).

Hypothese 41.2:

Je übersteigter das Anspruchsniveau ist und je mehr die materiellen und sozialen Chancen eines Berufs und einer Stellung überschätzt werden, desto größer wird das Ausmaß dieses Konfliktes sein.

Durch die Berufswirklichkeit - den grauen Alltag im Betrieb - werden die hohen Ambitionen des jungen Mitarbeiters oft enttäuscht. Das allgemeine Erfolgsleitbild in unserer Gesellschaft fördert im Individuum die Erwartung, daß "man es zu etwas bringen" müsse. Diese Erfolgserwartung kann von den Organisationen wegen der Knappheit an Ressourcen und Stellungen nicht für alle erfüllt werden. Je klarer ein Mitarbeiter dieses grundsätzliche Problem sieht, desto weniger wird er mit diesem Konflikt und den daraus entstehenden Enttäuschungen konfrontiert. Die Ausbildungsinstitutionen müßten allerdings das ihre tun, indem sie die Grenzen der "Philosophie des Erfolges" aufzeichnen.

Die Normenkonflikte zeigen sich ferner im Bereich der Verhaltenstechniken. Was die Arbeitstätigkeiten betrifft, so äußern sie sich "in Diskrepanzen zwischen den im Rollentraining der Vorbereitungszeit vermittelten Leistungsmaßstäben und den in der Berufspraxis geforderten Fähigkeiten der situationsadäquaten Anwendung dieser Maßstäbe." (HORNSTEIN, KÄRTNER und SCHMEISER, 1975, 1316) Nicht nur der Jungarbeiter, der an seiner Lehrwerkstatt auf ein

hohes Qualitätsniveau ausgerichtet worden ist, sondern auch der junge Akademiker, der sich "exakte Wissenschaftlichkeit" zum Leitprinzip seiner Arbeit setzte, sehen sich in der Praxis häufig recht hilflos der Erwartung bzw. Anforderung permanenter Improvisation gegenüber.

Hypothese 41.3:

Je mehr sich die in der Ausbildung erworbenen Qualitätsnormen von denen der Berufspraxis unterscheiden, desto größer wird das Ausmaß dieses Konfliktes sein.

Diese Qualitätsmaßstäbe bzw. -normen können sich von den Normen in der Berufspraxis nach zwei Richtungen hin unterscheiden. Im allgemeinen wird davon ausgegangen, daß die Praktiken am Arbeitsplatz vereinfacht sind gegenüber denen, die in der Ausbildung vermittelt wurden. Es ist jedoch auch möglich, daß die in der Ausbildung vermittelten Praktiken für die Praxis nicht ausreichen. Erst durch zusätzliche Lern- und Anpassungsprozesse vermindert sich die Diskrepanz.

Die Orientierungs- und Umstellungskonflikte beim Eintritt ins Berufsleben - darauf kann hier nur hingewiesen werden - variieren mit dem Alter der in die Organisation Eintretenden, dem Bildungsniveau und der Art des Berufes. Weil sie jedoch generell auftreten, sollten sie erwähnt werden, und weil sie Konflikte zwischen zwei Gruppen - den alten und neuen Mitgliedern einer Organisation - darstellen, haben wir sie an dieser Stelle erwähnt.

(7) Wenn wir im Rahmen der Beschäftigung mit Konflikten zwischen Gruppen auf Klassenkonflikte eingehen, so geschieht dies, weil wir es für notwendig halten, über die Frage nachzudenken, wie allgemeine Klassenkonflikte - sofern sie überhaupt existieren - in Organisationen in Erscheinung treten. Genauer gesagt

geht es um die Frage, wie die zentrale Spannung zwischen Kapital und Arbeit - verstanden als zwei soziale Gruppen einer Gesellschaft, die so etwas wie Klassenbewußtsein, eigene Kultur und eigenen Lebensstil ausbilden - ihren Ausdruck in konkreten Organisationen findet.

DAHRENDORF (1957) geht von der Annahme aus, daß in jedem Herrschaftsverband strukturnotwendig die Träger positiver Herrschaftsrollen - die Herrschenden - mit den Trägern negativer Herrschaftsrollen - die Beherrschten - in einer Gegensatzbeziehung, d. h. also im Konflikt stehen (vgl. auch die Darstellung von LEMINSKY (1974, 197 ff.)). Die einen haben das Interesse auf Beibehaltung des Status quo, während die anderen das Interesse haben, den Status quo zu ändern. Zwischen diesen beiden Gruppen mit ihren Interessen besteht ein grundsätzlicher Klassenkonflikt (vgl. DAHRENDORF, 1957, 142 ff.). Da Herrschaft stets zu einer Zweiteilung von Positionen führt, kann angenommen werden, daß die dominanten Klassenkonflikte innerhalb einer Organisation nur von zwei großen Gruppierungen ausgetragen werden.

Diese analytische Trennung muß allerdings empirisch bestätigt sein. In den unmittelbaren Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen läßt sich für die entwickelten Industrieländer westlicher (und östlicher?) Prägung ein industrieller Klassenkonflikt beobachten, jedoch nicht in der Form, daß die ganze Gesellschaft deswegen in zwei sich erbittert befehdende Lager gespalten wäre. Im Gegenteil, es läßt sich die These vertreten, daß Klassenkonflikte in entwickelten Industriegesellschaften an Intensität verloren haben (vgl. DAHRENDORF, 1957, hier zitiert nach dem Überblick, den LEMINSKY, 1974, 199, gibt). Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Es ist eine Institutionalisierung des Klassengegensatzes erfolgt. Er hat einen festen Platz in der Gesellschaft, was daraus zu ersehen ist, daß das Spannungsverhältnis zwischen Kapital und Arbeit als Strukturprinzip des Arbeitsmarktes akzeptiert und rechtlich verankert ist. Durch die rechtliche Fixierung der Methoden der Auseinandersetzung zwischen beiden Interessengruppen wird der bestehende Konflikt unter Kontrolle gebracht. Diese Institutionalisierung bedeutet, daß der Klassenkampf legitimiert wird.

Hypothese 42.1:

Je größer die Reichweite und je effektiver die Institutionalisierung der Ausdrucksformen des Klassenkonfliktes sind, desto geringer wird das Ausmaß des Konfliktes sein.

Institutionalisierung stellt ein Mittel zur Regelung von Konflikten dar. Ziel der Institutionalisierung ist die Verminderung der Gewaltsamkeit der Auseinandersetzung. Durch den Ausbau der Mitbestimmung mit ihren rechtlich verankerten Institutionen Betriebsrat, Arbeitsdirektor und Aufsichtsrat werden Instrumente zur Verfügung gestellt, die einen Ausgleich widerstreitender Interessen erleichtern. In den meisten entwickelten Ländern wurden Betriebsverfassungen entwickelt, in denen zwischen Unternehmen und Arbeitern gewisse Mittelpositionen eingerichtet sind, wie beispielsweise Betriebsräte, Vertrauensleute, aber auch Arbeitsdirektoren. Die Träger dieser Positionen haben die Aufgabe, zwischen den unterschiedlichen Erwartungen beider Gruppen (Klassen) zu vermitteln.

- In der Mitbestimmung der BRD wurde ein neues Prinzip der Rekrutierung für bestimmte Spitzenpositionen durch die Wahl von Arbeitnehmern zu Aufsichtsräten und Vorstandsmitgliedern (Arbeitsdirektoren) institutionalisiert (vgl. LEMINSKY, 1974, 200). Zwar bleibt die

Herrschaftsstruktur von Unternehmen dadurch unverändert. Dennoch wird der Klassenkonflikt dadurch gemildert. Der Wandel in der Rekrutierung für bestimmte Positionen erhöht die Mobilität zwischen den Klassen:

Hypothese 42.2:

Mit steigendem "Offenheitsgrad" der Klassen nimmt das Ausmaß des Konfliktes ab.

Je mehr Auf- und Abstiegsbewegungen zwischen Klassen stattfinden, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit der Spaltung in zwei in sich geschlossene Lager sein und desto weniger grundsätzlich und umfassend werden die Konflikte sein (vgl. DAHRENDORF, 1957, 185). Die soziale Mobilität wird dadurch institutionalisiert, daß sich das Leistungsprinzip durchsetzt. Mit der Durchsetzung des Leistungsprinzips wird ein ständiger Austausch des Personals der Klassen möglich (vgl. LEMINSKY, 1974, 199).

Bei Klassenkonflikten geht es jedoch nicht nur um den Kampf um Herrschaft in Gesellschaft und in Organisationen. Auch wenn wir Klassenkonflikte unter ihrem ökonomischen Aspekt betrachten, nämlich als "ökonomischen Interessenkonflikt", gibt es Gründe zu der Annahme, daß die Intensität des so definierten Klassenkonfliktes ebenfalls abgenommen hat.

- Die beiden sich in Organisationen gegenüberstehenden Klassen, also Arbeitgeber und Management¹⁾ auf der einen und Arbeitnehmer auf der anderen Seite, haben in den modernen westlichen Industrienationen immer besser erkannt, daß sie auch gemeinsame Interessen haben. Das gemeinsame Interesse der Gruppen in der Unternehmung besteht darin, die Lebensfähigkeit der Unternehmung zu erhalten (vgl. SOFER, 1972, 322). Durch die rücksichtslose Aus-

1) Wir sind uns der Vereinfachung bewußt. Die Rolle des Managements (z. B. Arbeitsdirektor) ist so eindeutig nicht.

nutzung aller auf beiden Seiten zur Verfügung stehenden Kampfmittel und erst recht durch die Sprengung des institutionellen Rahmens, der für den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konflikt vorgesehen ist, wird die Lebensfähigkeit des einzelnen Unternehmens und der bestehenden Gesellschaft gefährdet. Aus diesem Grund haben die Arbeiter und ihre Vertreter wohl erkannt, daß sie ihre ökonomischen Interessen besser verfechten können innerhalb des bestehenden institutionellen Rahmens.

- Daß sich die Klassenkonflikte in den westlichen Industrienationen in Richtung auf eine geringere Intensität verändert haben, hängt ferner damit zusammen, daß sich Veränderungen in der Mentalität der Arbeiter abzeichnen. "... The worker's mentality has shifted from 'collective idealism' to 'individual realism', sometimes referred to as 'privatization'." (SOFER, 1972, 325) Durch diese Veränderungen in der Mentalität der Arbeiter hat sich ihr Impetus vermindert, Konflikte in aller Radikalität auszutragen. Zurückführen läßt sich die mangelnde revolutionäre Mentalität und Konfliktbereitschaft auf die sich ständig bessernde ökonomische Situation der Klasse der Arbeitnehmer.

Wir waren zu Beginn dieses Abschnitts davon ausgegangen, daß ein Klassenkonflikt zwischen den Herrschenden und den Beherrschten (DAHRENDORF) besteht. Mit einer solchen Definition des Klassenkonfliktes - dies sei abschließend als Kritik vermerkt - wird der Eindruck erweckt, als sei Macht und Herrschaft in Organisationen letztlich diskontinuierlich verteilte Eigenschaften, d. h. die einen (Kapital und sein verlängerter Arm, die Betriebsleitung) haben sie, während die anderen (Arbeitnehmer) sie nicht haben. Gewiß ist Macht als die Chance, Sachverhalte und Personen faktisch zu beeinflussen, ungleich verteilt,

"innerhalb einer Organisation jedoch keinesfalls diskontinuierlich. Selbst Personen, die in der Pyramide der formellen Organisation nahe der Spitze angesiedelt sind, müssen sich in der heutigen Zeit um ein Minimum an Konsensus bei den formell lediglich Untergebenen sorgen." (SCHEUCH, 1973, 867)
Im übrigen ist hier zu verweisen auf das, was über die Durchlässigkeit der Klassen gesagt wurde.

Die hier zum Schluß vorgetragene Kritik führt auch zu dem Zweifel, daß die eingangs gestellte Frage, wie sich der grundsätzliche Klassenkonflikt in den Organisationen fortpflanzt, nicht mehr sehr ergiebig ist.

4.3.3 Umweltbedingte Konflikte in der Organisation

Externe Bedingungen beeinflussen Strukturen und Prozesse in Organisationen. Die Gesamtheit der externen Bedingungen nennen wir die Umwelt der Organisation. Die Umwelt der Organisation stellt für die Organisation eine Konfliktquelle dar. Wir gehen der Frage nach, welche Faktoren der Umwelt zu Konflikten führen. Dabei können wir von der These ausgehen, daß die Umwelt eine um so größere Rolle als Konfliktquelle spielt, je vielfältiger die Beziehungen zwischen Umwelt und Organisation sind; je vielfältiger nämlich diese Beziehungen sind, desto zahlreicher sind auch die Konfliktmöglichkeiten (vgl. KRÜGER, 1972, 77).

Aus der Beziehung zwischen Umwelt und Organisation können zwei Arten von Konflikten erwachsen: Einerseits können Umwelteinflüsse dazu führen, daß Konflikte zwischen einzelnen Umweltsegmenten und den zuständigen Abteilungen der Organisation entstehen; beispielsweise kommt es zu Konflikten zwischen Kunden als einer Gruppe der Umwelt (Umweltsegment) und der Verkaufsabteilung. Andererseits können bestimmte Umwelteinflüsse organisationsinterne Konflikte induzieren; dies ist der Fall, wenn Umweltveränderungen - zum Beispiel in der Technologie - in Organisationen dazu führen, daß eine Partei sich für eine Anpassung an die Veränderung einsetzt, während die andere Partei gegen eine solche Anpassung opponiert (vgl. KRÜGER, 1972, 78). - Die verschiedenen Umwelteinflüsse können subsumiert werden unter die Dimensionen "Dynamik der Umwelt" und "Komplexität der Umwelt" (vgl. hierzu und zum folgenden KIESER, 1975, 32).

Die Dynamik der Umwelt hängt ab

- von der Häufigkeit der Änderungen in den relevanten Umweltsegmenten,

- von der Stärke dieser Änderungen,
- von der Regelmäßigkeit bzw. Unregelmäßigkeit, mit der diese Änderungen auftreten.

Die Komplexität der Umwelt hängt ab

- von der Anzahl der externen Faktoren, die die Organisation beeinflussen,
- von der Verschiedenheit dieser Faktoren.

Ein Beispiel für eine Organisation mit einer geringen Komplexität der Umwelt ist ein Handelsbetrieb, der ein kleines Sortiment mit einer Warengruppe hat. Bei Entscheidungen dieses Betriebes sind nur wenige Faktoren zu berücksichtigen. Es existieren nur wenige Umweltsegmente - Lieferanten- und Kundenmarkt - , deren Einflüsse beachtet werden müssen.

Die Komplexität der Umwelt einer Fertigungsunternehmung ist dagegen größer, weil die Produktions-, Absatz- und Forschungs- und Entwicklungsabteilungen mehr Faktoren berücksichtigen müssen. Die Zahl der Umweltsegmente ist größer, so daß wesentlich mehr Einflüsse aus der Umwelt beachtet werden müssen (vgl. KIESER, 1975, 33).

Hypothese 43.1:

Je dynamischer und komplexer die Umwelt einer Organisation ist, desto größer wird das Konfliktausmaß bei Entscheidungen sein, die eine Berücksichtigung externer Einflüsse erfordern.

Dynamik und Komplexität ist in der Hypothese durch die oben angegebenen Merkmale definiert. Die Hypothese kann mit Hilfe einer anderen - empirisch geprüften - begründet werden. Dynamik und Komplexität der Umwelt erhöhen die Unsicherheit bei der Entscheidungsfindung in einer Organisation. Diese Unsicherheit führt DUNCAN (1972, vgl. 318) auf das Fehlen von Informationen über die Umweltfaktoren, auf die

Unwissenheit über die Konsequenzen, die sich für einzelne Alternativen ergeben, und auf das Problem, alternativen Effekten der externen Faktoren bestimmte Wahrscheinlichkeiten zuzuordnen, zurück. Die genannten Faktoren tragen ebenso zu einer Erhöhung des Ausmaßes des Konfliktes bei der Entscheidung bei. Die Entscheidungsunsicherheit kann als Indiz für den Entscheidungskonflikt betrachtet werden. Auch die Behauptung, daß mit der Erhöhung des Konfliktausmaßes bei der Entscheidungsfindung eine Erhöhung der Entscheidungsunsicherheit induziert wird, erscheint plausibel. Vielleicht sieht der Zusammenhang so aus: Komplexität und Dynamik der Umwelt erhöhen das Konfliktausmaß bei der Entscheidungsfindung, weil das Fehlen von Informationen und die Unwissenheit über Veränderungen der Umwelt einen Entschluß erschweren. Der Konflikt wird von dem Unsicherheitsempfinden begleitet. Eine Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Umweltkomplexität und Dynamik einerseits und der empfundenen Unsicherheit andererseits zeigte, daß in komplexen und hochdynamischen Umwelten Entscheidungsträger in Organisationen die stärkste Unsicherheit empfinden (vgl. DUNCAN, 1972, 320). Ferner ergab sich, daß die Dynamik der Umwelt stärker zu der Unsicherheitsempfindung beiträgt als die Komplexität der Umwelt. "Entscheidungsträger organisatorischer Einheiten in dynamischen, aber nicht komplexen Umwelten sehen sich einer größeren Unsicherheit ausgesetzt als Entscheidungsträger in komplexen, aber statischen Umwelten." (KIESER, 1975, 33 f.)

Hypothese 43.2:

Je dynamischer und komplexer die Umwelt einer Organisation ist, desto häufiger werden Konflikte auftreten, die aus Umwelteinflüssen resultieren.

Hohe Dynamik und Komplexität der Umwelt führen zu Schwierigkeiten bei der Erkennung und Berücksichtigung

von Umweltprozessen und Umwelteinflüssen. Es entstehen nicht nur die schon erwähnten Konflikte bei der Entscheidungsfindung. Wenn eine Organisation erfolgreich handeln will, muß sie sich den Änderungen in der Umwelt anpassen, sofern sie nicht selbst Änderungen hervorruft. Die Anpassung an diese Änderungen läuft nicht ohne Konflikte ab. Wie alle Änderungen bedeuten auch die durch Umwelteinflüsse hervorgerufenen eine mehr oder weniger starke Bedrohung des Status quo. Je stärker die Änderungen sind und je mehr einzelne Positionsinhaber bzw. Abteilungen in der Organisation die Änderung als Bedrohung dieses Status quo empfinden, desto größer wird der Widerstand gegen die Änderungen sein. Es ist daher zu vermuten, daß in einer dynamischen und komplexen Umwelt Organisationen in größerem Maße mit Machtkonflikten, bei denen es um die Überwindung von Änderungswiderständen geht, zu tun haben als Organisationen in statischen und komplexen Umwelten. Ferner erhöht sich in dynamischer und komplexer Umwelt die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten, die sich aus der Koordination der einzelnen Abteilungen bzw. Untereinheiten der Organisation ergeben. Diese Vermutung erscheint gerechtfertigt, weil nachgewiesen werden konnte (LAWRENCE und LORSCH, 1969, 5 ff.), daß die Dynamik von spezifischen Umweltsegmenten die Organisationsstruktur der zugeordneten Untereinheiten der Organisation prägt¹⁾ und um so aufwendigere Koordinationsmechanismen angewandt werden müssen, je unterschiedlicher die Strukturen der einzelnen Abteilungen sind. Je dynamischer und komplexer die Umwelt ist, desto unterschiedlicher

1) So weisen Abteilungen in dynamischen Umwelten zum Beispiel größere Leitungsspannen, weniger Ebenen in der Hierarchie und einen geringeren Formalisierungsgrad auf als Abteilungen in statischen Umwelten (vgl. auch LAWRENCE und LORSCH, 1967, 68).

sind die Strukturen der einzelnen Untereinheiten und desto schwieriger - und das heißt auch konfliktreicher - wird das Zusammenwirken der verschiedenen Abteilungen sein. Der gesamte Anpassungsprozeß wird nur durch zusätzliche Koordinationsmechanismen (z. B. Mittler-Stellen) erreicht.

Die Definition der Umwelt einer Organisation als die Gesamtheit der die Organisation beeinflussenden externen Bedingungen bedarf einer Konkretisierung. Wir müssen verschiedene Umweltsysteme bzw. -segmente unterscheiden. Zum Beispiel umfaßt die Umwelt der Unternehmung folgende Sektoren (vgl. THOMPSON, 1967, 27 f.):

- Kunden
- Lieferanten
- Konkurrenten
- Verbände, Behörden.

Die Möglichkeiten des Konflikts zwischen diesen einzelnen Gruppen und der Organisation sind vielfältig. Da für diese Konflikte im wesentlichen zutrifft, was bereits über die Determinanten von Konflikten zwischen Gruppen gesagt wurde, können wir uns an dieser Stelle eine Erörterung ersparen. Wir wollen jedoch einen Bereich der Umwelt erwähnen, der in der obigen Aufzählung nicht auftritt: Es handelt sich um den Bereich der gesellschaftlichen Entwicklungen.

Unsere These ist, daß bestimmte gesellschaftliche Entwicklungen, die in der Umwelt der Organisationen entstanden sind, Konflikte in Organisationen hervorgerufen haben: Im Zuge verschiedener gesellschaftlicher Entwicklungen haben sich die in Organisationen arbeitenden Menschen so verändert, daß sie schwerer zu lenken sind (vgl. MORIN, 1974, 15). Aufgrund dieses Sachverhalts entstehen nicht nur in Unternehmensorganisationen häufiger Konflikte als früher. Auch "die politischen Parteien haben Schwierigkeiten mit 'ihren'

Mitgliedern und sie bekommen 'ihre' Wähler nicht mehr wie früher 'in den Griff'; die Stadtverwaltungen erleben zunehmend viele Konflikte mit 'ihren' Bürgern." (KLAGES, 1975, 9 f.)

Welche gesellschaftlichen Entwicklungen sind dafür verantwortlich? Der allgemeine Bildungsanstieg und der damit verknüpfte Wissenszuwachs (vgl. MORIN, 1974, 15) immer größerer Bevölkerungsschichten führt bei den Organisationsmitgliedern zu einem größeren Selbstbewußtsein und einem verstärkten Ausnutzen aller Mittel, die Verbesserungen ihrer Situation in den Organisationen bringen. Nicht nur die Bereitschaft, sondern auch die Fähigkeit - zum Beispiel durch Zusammenschluß - , gegen Mißstände und Ungerechtigkeiten in Organisationen anzugehen, ist dadurch gestiegen. Die Erkenntnis, daß die Organisationsziele nicht mit den Zielen der einzelnen Mitarbeiter a priori zusammenfallen müssen, wächst. Die zunehmende Informiertheit der Arbeitnehmer über ihre Rechte in Organisationen stärkt ebenfalls ihr Selbstbewußtsein. Diese Informiertheit ist erst durch die allgemeine und massenhafte Information seitens vieler gleichzeitig wirkender Medien möglich geworden.

Die genannten Tendenzen - Bildungsanstieg und Informiertheit der Arbeitnehmer - haben zwar auf der einen Seite zu einem Ansteigen der Konflikthäufigkeit in Organisationen beigetragen, aber andererseits in so mancher Organisation bewirkt, alte, zum Teil sogar menschenverachtende Methoden und verkrustete Strukturen abzubauen. Langfristig dürfte dies zu einer Verminderung der Anzahl und des Ausmaßes von Konflikten führen.

4.4 Strukturmerkmale der Organisation und Konflikt

Jede Organisation ist gekennzeichnet durch eine bestimmte "strukturelle" Gliederung und durch bestimmte Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Strukturelementen. Wenn wir Aussagen zum Zusammenhang von Strukturmerkmalen und Konflikt machen, erfordert dies zunächst eine Klärung des Begriffs Struktur. Nach der Definition von MAYNTZ (1968, 81) läßt sich Struktur als ein Aufbaugefüge, eine verhältnismäßig dauernde Anordnung von Teilen zu einem Ganzen verstehen: "Die Organisationsstruktur ist mithin das relativ beständige Ordnungsmuster der Organisation." Bei dieser Definition ist zu fragen, was die Voraussetzung relativer Beständigkeit erfüllt. Im allgemeinen begnügt man sich damit, das zur Struktur der Organisation zu rechnen, was aufgrund der Intention der Organisationsleitung eine gewisse Dauer haben soll. Hierzu sind zu zählen die Aufgabenverteilung, die Stellengliederung, die Instanzenordnung, kurz alles, was an Beziehungen, Aktivitäten, Rechten und Pflichten in Regeln und Anordnungen festgelegt ist. "Diese Soll-Ordnung deckt sich allerdings nicht mit dem, was an Verhaltensweisen und Tätigkeiten in der Organisation tatsächlich beständig ist. Einerseits mögen bestimmte Regeln gar nicht oder nur sporadisch eingehalten werden, andererseits gibt es in jeder Organisation beständige Beziehungen und Verhaltensweisen, die nicht angeordnet sind." (MAYNTZ, 1968, 81) Aus diesem Sachverhalt ergibt sich die Aufgabe, sowohl die beabsichtigte als auch die tatsächliche Struktur einer Organisation - was nicht immer zusammenfällt - zu beachten.

Eines der hervorstechendsten Merkmale von Organisationen ist die Differenzierung der Arbeitsprozesse, d. h. die Arbeitsteilung. Der Grad der Differenzie-

rung wird durch die Anzahl der unterschiedlichen und funktional miteinander verbundenen Untereinheiten einer Organisation bestimmt. Folgende allgemeine Hypothese (vgl. hierzu und zum folgenden CORWIN, 1969, 507-520, hier 508) sei aufgestellt:

Hypothese 44.1:

Je höher der Grad der Differenzierung einer Organisation ist, desto häufiger treten Konflikte auf.

Als eine der Hauptquellen von Konflikt wird die Arbeitsteilung, die eine horizontale Differenzierung der Organisationen zur Folge hat, genannt (vgl. J. D. THOMPSON, 1960). - Konflikte treten vor allem an den Verbindungspunkten der Untereinheiten auf, weil Probleme der Bestimmung der Grenzen und Verantwortlichkeiten dieser Teilsysteme entstehen. - Ferner können die Untereinheiten unterschiedliche Grade von Autonomie entwickeln. Da sie unterschiedliche Funktionen haben, bilden sich in ihnen eigene Normen und Ziele, die mit denen anderer Teileinheiten in Konflikt treten. WHITE (1961) stellte fest, daß die Feindseligkeit zwischen den Abteilungen dort am größten war, wo die Interdependenz der Aufgaben am höchsten war. Je mehr Untereinheiten in einer Organisation kooperieren müssen, desto wichtiger wird ein subtiles Verbindungssystem. Je komplizierter dieses System ist, desto eher entstehen Kommunikationskonflikte aufgrund von weiten Distanzen, die Nachrichten zu überwinden haben, und daraus resultierenden Informationsverzerrungen. Je höher der Grad der Differenzierung in einer Organisation ist, desto größer sind die Koordinationsprobleme insgesamt. Die von der Organisation zu erbringenden Ordnungsleistungen nehmen zu. Schwierigkeiten und Pannen bei der Koordination der Abteilungen sind zu erwarten. - Als weiteren Grund für die Hypothese, daß die

Konflikthäufigkeit mit steigendem Differenzierungsgrad einer Organisation wächst, kann angeführt werden, daß für das in der Organisation arbeitende Individuum die Überschaubarkeit der Organisation immer schwerer wird. Zunehmender Orientierungsverlust und das Gefühl, nur ein kleines Rad im Getriebe der großen Organisation zu sein, und das damit verknüpfte Ohnmachtsgefühl tragen möglicherweise auch zu vermehrten Konflikten bei.

Strukturelle Differenzierung von Organisationen kann ferner gemessen werden durch den Grad an Spezialisierung des Personals und durch die Anzahl der Hierarchieebenen, wobei es sich dabei um eine vertikale Form der Differenzierung handelt. CORWIN (1969, 508) ergänzt diese beiden Größen noch durch ein totales Maß für die "Komplexität" der Organisation, das er als Produkt der horizontalen und vertikalen Differenzierung bzw. Arbeitsteilung versteht.

Der Zusammenhang zwischen Spezialisierung und Konflikt wird durch folgende Hypothese gekennzeichnet:

Hypothese 44.2:

Je mehr Spezialisierung in einer Organisation ist, desto häufiger treten Konflikte auf.

Spezialisierung hat den Effekt, daß Unterschiede unter den Organisationsmitgliedern akzentuiert werden und Gruppengrenzen festgelegt werden. Spezialisten entwickeln eher als Nichtspezialisten festbegründete Ansprüche und beanspruchen für Arbeitsbereiche, für die sie verantwortlich zeichnen, monopolistische Rechte. Darüber hinaus sind sie - die Spezialisten - bereit, diese Ansprüche gegen Übergriffe zu verteidigen (vgl. CORWIN, 1969, 508). Je stärker die Spezialisierung in einer Organisation fortgeschritten ist, desto mehr werden wir Konflikte antreffen, bei denen es darum geht, für die eigene Gruppe (von

Spezialisten) Machtpositionen zu erhalten oder zu erweitern. Spezialisierung fördert Gruppen- und Ressortdenken und Gruppen- und Ressortegoismus. Je stärker diese ausgeprägt sind, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, daß die Feindseligkeit zwischen den Gruppen (von Spezialisten) zunimmt. - CORWIN konnte den behaupteten Zusammenhang zwischen Spezialisierung und Konflikt empirisch bestätigen (vgl. 513).

Durch eine hierarchische Einstufung der Positionen in einer Organisation entsteht ein System der Über- und Unterordnung und damit eine vertikale Struktur. Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Anzahl der Hierarchieebenen und Konflikt?

Hypothese 44.3:

Je größer die Zahl der Hierarchieebenen ist, desto häufiger treten Konflikte auf.

Auch für diese Hypothese sprechen einige Gründe. Zunächst trägt auch die Zahl der Hierarchieebenen zum Grad der Differenzierung einer Organisation bei. - Es ist oft nicht einfach, eine adäquate Kommunikation zwischen sozial voneinander isolierten Ebenen herzustellen. Wegen der bestehenden sozialen Distanz zwischen den Ebenen steigt die Wahrscheinlichkeit von Kommunikationskonflikten. Konflikte entstehen auch, weil jede Ebene ihre Angehörigen mehr oder weniger stark zu spezifischen Zielsetzungen, Erwartungen und Problemsichten zwingt. Es ist zu erwarten, daß Mitglieder der einen Ebene sich weder mit Personen, die anderen Ebenen angehören, besonders identifizieren noch deren Wahrnehmungen und Einstellungen teilen (vgl. V. A. THOMPSON, 1961, 518). Nicht nur, daß Personen, die unterschiedlichen Ebenen angehören, voneinander abweichende Wahrnehmungen und Einstellungen haben, sie treten auch als Interessen-

gruppen auf, die um eine günstigere Allokation der Anreize konkurrieren, d. h. um mehr Status und Prestige und nicht zuletzt um monetäre Belohnungen. -

Wir wollen dieser Hypothese zum Zusammenhang zwischen Anzahl der Hierarchieebenen und Konflikten, die ebenfalls durch CORWIN (1969, 513 f.) unterstützt werden konnte, eine Hypothese hinzufügen, die nach dem Einfluß vom Rang der Ebenen auf Konflikt fragt.

Hypothese 44.4:

Mittlere Ebenen der Hierarchie erfahren häufiger Konflikte als Ebenen am oberen oder unteren Rand der Hierarchie.

Die Angehörigen von Mittel-Ebenen sind den Erwartungen von Mitgliedern höherer und den Erwartungen der Mitglieder niedrigerer Ebenen ausgesetzt. In der Hierarchie von Organisationen stellen die "Männer der Mitte" deshalb einen besonderen Kristallisationspunkt für Konflikte dar. Die von den Mitgliedern höherer Ebenen an sie gestellten Anforderungen und Erwartungen unterscheiden sich oft diametral von den Ansprüchen und Erwartungen, die die Mitglieder unterer Ebenen haben. Dies ist zurückzuführen auf die unterschiedlichen Wahrnehmungen, Einstellungen und Interessen bzw. Ziele der einzelnen Ebenen (s. o.). Die strukturelle Besonderheit der Stellung der mittleren Ebenen verlangt von ihren Angehörigen die Fähigkeit, mit widersprüchlichen Erwartungen "zu leben" und wo immer möglich diese zum Ausgleich zu bringen.

Die gesamte Komplexität einer Organisation ist das Ergebnis der horizontalen Differenzierung (Abteilungsgliederung) und der vertikalen Aufgliederung (des Leitungssystems). Das vorher Festgestellte legt folgende Hypothese nahe:

Hypothese 44.5:

Je größer die Komplexität einer Organisation ist, desto häufiger treten Konflikte auf.

Neben Merkmalen, die mit der Differenzierung der Organisation zusammenhängen, ist auf den Einfluß von regelnden Verfahren auf Konflikt einzugehen. Dabei können wir die Ausführungen in Abschnitt 4.3.1.1¹⁾ aufgreifen. Sie hatten ergeben, daß die Rolle der Standardisierung und der Formalisierung beim Konflikt nicht ohne Schwierigkeiten zu beurteilen ist. Standardisierung - das Ausmaß, in dem die Tätigkeiten durch Routineverfahren bestimmt werden - und Formalisierung - das Ausmaß, in dem Verfahren, Regeln, Aufgaben und Weisungen schriftlich formuliert sind - haben eine Strukturierung der Aktivitäten zum Ziel. Durch die Strukturierung wird bereits die Tätigkeit der Organisationsmitglieder kontrolliert, wenn auch mehr indirekt. Überwachung ist dagegen ein direkter Kontrollmechanismus. Nun scheint es wahrscheinlich zu sein, daß Spannungen und Konflikte zu einem Ausbau organisatorischer Kontrollmechanismen führen. Sie beabsichtigen nicht nur, die Entscheidungsfreiheit der Organisationsmitglieder einzuengen, sondern auch Situationen zu klären und Kompetenzbereiche abzugrenzen. Deshalb kann vermutet werden, daß solche Kontrollmechanismen zur Reduzierung von Konflikten beitragen, insbesondere solcher, die aus Mißverständnissen herrühren (vgl. CORWIN, 1969, 509). Es gibt jedoch auch Gründe anzunehmen, daß die genannten Kontrollmechanismen Konflikte hervorrufen:

- Regeln, die den Handlungsspielraum von einigen Gruppen begrenzen, können andere Gruppen in der Organisation schützen, sie unterstützen und ihnen

1) Es handelt sich um den Abschnitt (4) Flexibilität und Konflikt.

damit ein Gefühl der Unabhängigkeit geben. Diese Schutzfunktion von Regelungen kann jedoch dazu führen, daß Gruppen immer bei den anderen Gruppen auf die Einhaltung der offiziellen Regelungen drängen, sich selbst aber ihren eigenen Freiheitsraum sichern (vgl. CORWIN, 1969, 509).

- Wenn eine Gruppe, aufgrund ihrer professionellen Einstellung beispielsweise, Selbstbestimmung bei der Arbeit als zentralen Wert hat, dann wird Regelungen, die ihre Freiheit beschränken, widerstanden. Dabei können die betroffenen Organisationsmitglieder nicht nur mit dem Entzug der Loyalität, sondern auch mit Auflehnung antworten. So berichtete zum Beispiel GOULDNER (1957) davon, daß professionell orientierte Mitglieder einer Fakultät sich weniger auf formale Regeln zur Kontrolle der Studenten verließen.

Entgegen der in 4.3.1.1 (4) aufgestellten Hypothesen scheint also auch einiges für folgende Hypothese zu sprechen:

Hypothese 44.6:

Je häufiger Regeln verwendet werden, desto mehr Konflikte treten auf.

In Zusammenstellungen von Strukturmerkmalen der Organisation werden neben den bereits genannten hauptsächlich noch die "Entscheidungsstruktur" und die "Kommunikationsstruktur" dargestellt. Da wir im Abschnitt über Partizipation und Konflikt (4.3.1.1 (11)) und im Abschnitt über Kommunikationskonflikte (4.3.1.3) ihren Einfluß auf Konflikt betrachtet haben, können wir auf eine Diskussion des Zusammenhangs zwischen den Merkmalen dieser Strukturen und Konflikt verzichten.

Die Analyse der Determinanten von Konflikten in Organisationen wäre unvollständig, wenn nicht noch

der Einfluß der Größe der Organisation auf Konflikt dargestellt würde. Die Behandlung dieser Frage soll also hier noch erfolgen. Sie erscheint im Rahmen dieses Abschnitts legitim, da der Faktor Größe der Organisation die Ausprägung von Strukturmerkmalen - besonders zutage tritt dies bei dem Merkmal Differenzierung - mit determiniert. -

Um zu einer Formulierung von Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Größe der Organisation und Konflikt (vgl. auch 4.3.1.1 (1)) zu kommen, stützen wir uns auf ein von INDIK (1963) entworfenes Hypothesensystem, das er als Paradigma I bis III bezeichnet. In diesen Paradigmen wird versucht, die Frage nach den Wirkungen der Größe einer Organisation auf seine Mitglieder zu beantworten.

Im Paradigma I geht INDIK (1963, 378 f.) von der Hypothese aus, daß mit zunehmender Größe das Bedürfnis nach Koordination und Überwachung zunimmt, um damit die Zusammenarbeit der Organisation zu erleichtern.

Folgende Hypothesen werden im einzelnen genannt:

- (1) Mit dem Anwachsen der Größe einer Organisation wächst auch das Bedürfnis nach Koordination und Überwachung.
- (2) In dem Maße, in dem das Bedürfnis nach Koordination und Überwachung ansteigt, wächst auch die Zahl der Personen an, die mit diesen Aufgaben betraut sind. Dieser Sachverhalt führt zu "Bürokratisierung".
- (3) Mit dem Anwachsen der Bürokratisierung nimmt der Gebrauch unpersönlicher Kontrollen (impersonal) zu.
- (4) Unpersönliche Kontrollen sind weniger wirksam als affektive (affective) inter-personelle Kontrollen "in attracting members to the organization"

(ebd., 378), wobei letztere häufiger in kleineren Systemen angewandt werden.

- (5) Je weniger die Organisationsmitglieder von der Organisation angezogen werden, desto mehr neigen sie dazu, die Organisation zeitweise (Abwesenheit) und permanent (Fluktuation) zu verlassen.
- (6) Je größer eine Organisation ist, desto geringer ist die Anziehungskraft der Organisation und desto höher ist die individuelle Abwesenheit und Fluktuation.

Die Hypothese, je größer die Organisation ist, desto größer sind die Abwesenheitsraten, wurde durch REVANS (1958) bestätigt.

Das Paradigma II (vgl. INDIK, 1963, 379) besteht aus folgenden Hypothesen:

- (1) Je größer eine Organisation ist, desto geringer ist das durchschnittliche Ausmaß an Kommunikation unter den Organisationsmitgliedern.
- (2) Je geringer das Ausmaß an Kommunikation unter den Mitgliedern ist, desto geringer ist das Ausmaß an Attraktion unter den Mitgliedern.
- (3) Je mehr die Attraktion unter den Mitgliedern abnimmt, desto geringer wird das Ausmaß der "Participation" der Mitglieder (member participation), d. h. hier, desto größer wird Abwesenheit und Fluktuation sein.

Das Paradigma III wird schließlich durch folgende Hypothesen dargestellt (vgl. INDIK, 1963, 380):

- (1) Je größer die Organisation ist, desto mehr tritt Rollenspezialisierung auf.
- (2) Mit dem Ansteigen der Rollenspezialisierung nimmt die Komplexität der "jobs" ab.
- (3) Je weniger komplex der job ist, desto weniger befriedigend wird seine Ausübung vom Individuum betrachtet.

- (4) Je weniger zufrieden ein Individuum mit seiner Arbeit ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß das Ausmaß an Attraktion der Organisation hoch ist.
- (5) Je geringer das Ausmaß an Attraktion der Organisation für die Organisationsmitglieder ist, desto größer ist Abwesenheit und Fluktuation.

Für den hier gegebenen Zusammenhang scheinen die genannten Hypothesen von Interesse, selbst wenn die gesamte Kette von Hypothesen (vgl. INDIK, 1963, 380) noch nicht empirisch getestet wurde.

Die Hypothesen sind Aussagen über den Zusammenhang zwischen Größe der Organisation und Abwesenheit und Fluktuation. Dieser Zusammenhang wird allerdings erst über eine Reihe von anderen Faktoren hergestellt: Für Paradigma I sieht die Variablenkette so aus: Größe → Koordination und Überwachung → Bürokratisierung → unpersönliche Kontrollen → Ausmaß der Attraktion der Organisation → Abwesenheit und Fluktuation.

Bei Paradigma II gibt es folgende Abhängigkeiten: Größe → Durchschnittl. Kommunikationsausmaß → Ausmaß der Attraktion unter den Mitgliedern → Mitgliederpartizipation (d. h. Abwesenheit und Fluktuation).

Bei Paradigma III entsteht folgende Kette: Größe → Rollenspezialisierung → Job Komplexität → Arbeitszufriedenheit → Attraktion der Organisation → Mitgliederpartizipation (d. h. Abwesenheit und Fluktuation).

Es ist nun die Frage zu stellen, inwieweit die Aussagen zu den Wirkungen der Größe einer Organisation als Reservoir genutzt werden können für den Zusammenhang zwischen Größe der Organisation und Konflikt.

Hypothese 45.1:

Je größer eine Organisation ist, desto häufiger werden Konflikte auftreten, die mit der Koordination und Überwachung zu tun haben (vgl. auch Hypothese 10.12).

Je größer eine Organisation ist, desto schwieriger wird die Koordination der Aktivitäten sein. Was für die einzelne Gruppe angenommen wurde (vgl. 4.3.1.1 (1)), hat auch für den Verband der Gruppen - die Organisation - Geltung.

Hypothese 45.2:

Je größer eine Organisation ist, desto häufiger entstehen Konflikte, die auf Abwesenheit und Fluktuation beruhen.

Abwesenheit ruft Konflikte hervor, weil die fehlende Arbeitskraft zeitweise ersetzt werden muß. Ein negativer Effekt auf die Leistung der Organisation wird sich einstellen. Konflikte treten aber auch auf, weil die Organisationsmitglieder, die weniger fehlen, sich benachteiligt fühlen, denn sie müssen zusätzliche Leistungen erbringen. Ein negativer Effekt auf die Arbeitsmoral ist denkbar.

Hohe Fluktuation führt dazu, daß Reibungsverluste im Arbeitsprozeß auftreten. Neue Organisationsmitglieder sind Unsicherheitsfaktoren, weil die Organisation nicht genau weiß, ob sie sich bewähren. Darüber hinaus wird die Organisation und der Neuling mit den Konflikten konfrontiert, die den Eintritt in eine Organisation besonders kennzeichnen; es sind dies die Konflikte, die aus der wechselseitigen Anpassung resultierten (vgl. 4.3.2).

Wenn, wie INDIK behauptet, das Ausmaß an Attraktion der Organisationsmitglieder untereinander und die Attraktion des einzelnen Organisationsmitgliedes zur

Organisation mit steigender Organisationsgröße abnimmt, dann ist zu erwarten, daß die Bereitschaft, sich mit der Organisation zu identifizieren und den anderen Organisationsmitgliedern zu solidarisieren, geringer ist. Wir müssen also annehmen, daß die Bereitschaft, Konflikte mit der Organisation und in der Organisation auszutragen, steigt. Deshalb:

Hypothese 45.3:

Je größer eine Organisation ist, desto größer ist die Bereitschaft, gegen sie und in ihr Konflikte auszutragen.

Wir könnten die in größeren Organisationen höheren Fluktuationsraten als Indiz für diese Hypothese heranziehen. Viele Konflikte, in die sich einzelne Organisationsmitglieder eingelassen haben, werden entweder von seiten des Organisationsmitgliedes oder von seiten der Organisation dadurch gelöst, daß "man" sich trennt.

Die genannten Hypothesen zeigen, daß auch Größe - wie auch die vorher erwähnten Strukturmerkmale - Einstellungen und Verhalten von Organisationsmitgliedern und mithin auch Konflikt beeinflussen.

5. Möglichkeiten der Reduzierung von Konflikten in der Organisation

Auf die grundsätzliche Problematik der Frage nach den Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in der Organisation sind wir an anderer Stelle (3.2) eingegangen. Wenn wir uns also mit Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten beschäftigen, dann sind wir uns darüber im klaren, daß Konfliktreduzierung kein Selbstzweck ist. Die Reduzierung erfolgt, wenn sich herausstellt, daß sich Konflikte auf die in und von der Organisation angestrebten Ziele negativ auswirken. Wir konzentrieren uns auf die Frage, ob bestimmte Mittel geeignet sind, Konflikte zu reduzieren. Diese Mittel werden geeignet sein, wenn es mit ihnen möglich ist, die die Konflikte hervorrufenden Determinanten zu beeinflussen. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel Überlegungen im Vordergrund stehen, die den Zusammenhang zwischen einzelnen Möglichkeiten, Konflikte zu reduzieren, und den Determinanten von Konflikten betreffen. Diese Überlegungen sollen - wenn dies möglich ist - auf empirisch gesicherte Ergebnisse gestützt werden.

5.1 Intra-individuelle Konflikte

Die Organisationsmitglieder erleben in der Organisation laufend Konflikte, die sie als einzelne mit sich selbst auszutragen haben. Es handelt sich dabei in der Hauptsache um Konflikte im Bereich der Ziele und im Bereich der Entscheidungen. Die Organisationsmitglieder müssen sich angesichts vieler Ziele, die sie anstreben und erreichen könnten, überlegen, welche dieser Ziele sie anstreben wollen. Wenn die Ziele untereinander konkurrieren, müssen sie durch ihre Wahl Zielkonflikte lösen.

Die Organisationsmitglieder haben ständig - wenn auch

in unterschiedlichem Maße - Entscheidungen über die Mittel zur Erreichung von Zielen zu treffen. Dabei ist eine Wahl zwischen mehreren konkurrierenden Alternativen zu treffen. Durch diese Wahl werden aber noch nicht die Entscheidungskonflikte gelöst. Nach dem Entschluß für eine bestimmte Alternative treten Dissonanzen auf, die ebenfalls Konflikte darstellen, um deren Reduzierung sich das Organisationsmitglied bemüht.

Möglichkeiten für die Reduzierung intra-individueller Zielkonflikte lassen sich aus den im Abschnitt 4.2.1 genannten Hypothesen ableiten:

Wenn das Ausmaß eines wahrgenommenen Konfliktes mit der Zunahme der Zielanzahl, die miteinander konkurrieren, steigt, dann wird das Konfliktausmaß verringert, wenn die Zielanzahl reduziert wird. Durch diese Reduzierung der Zielanzahl wird die Entscheidung über die anzustrebenden Ziele erleichtert. Die Komplexität des Zielsystems wird auf diese Weise geringer. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen werden überschaubarer und für das Organisationsmitglied wird es leichter, sein Wollen zu definieren und dadurch sich auch konsequenter und eindeutiger zu verhalten. Es ergibt sich daraus die Empfehlung, daß Organisationsmitglieder nicht zu viel Ziele auf einmal anstreben sollten. -

Das Konfliktausmaß steigt ferner, je mehr die konkurrierenden Ziele als gleich dringlich empfunden werden. Das Konfliktausmaß könnte also verringert werden, wenn es dem Organisationsmitglied gelänge, den Zustand der angenäherten Stärkegleichheit der Ziele zu verändern. Dies kann dadurch geschehen, daß das Organisationsmitglied Zielpräferenzen entwickelt. Das Bemühen um Zielpräferenzen führt dann zu einer Rangordnung unter den Zielen. Je klarer sich also die

Ziele in eine Rangordnung bringen lassen, desto geringer wird das Konfliktausmaß. Das Organisationsmitglied muß bei der Suche nach der Veränderung des Zustands der Stärkegleichheit nicht allein bleiben. Die Organisation kann durch Koppelung von zusätzlichen Anreizen mit einzelnen Zielen die Zielpräferenzen und damit die Rangordnung verändern. Es ergibt sich hier die Empfehlung, daß die Organisationsmitglieder sich Rangordnungen unter den Zielen bilden sollten.

Das Konfliktausmaß ist größer, je inkompatibler die Ziele sind und je weniger ein Ziel als Ersatz für ein anderes angesehen werden kann. Aus dieser Hypothese läßt sich ableiten, daß Organisationsmitglieder das Konfliktausmaß reduzieren können, wenn es ihnen gelingt, die Ziele kompatibler zu machen. Eine Möglichkeit, die Inkompatibilität von Zielen zu verringern, besteht in der Modifizierung der Zielinhalte. Die bisher entwickelten Vorstellungen von den einander widersprechenden Zielen können durch die Hinzuziehung neuer, bisher nicht bekannter oder verdrängter Sachverhalte verändert werden. Ein gutes Beispiel dafür sind die veränderten Vorstellungen über die (konfliktäre) Beziehung zwischen dem Leistungsziel und dem Ziel der Humanisierung der Arbeitswelt. Die anfänglich vertretene These, daß eine verstärkte Verfolgung des Leistungsziels nur durch inhumanere Arbeitsbedingungen zu erreichen sei, d. h. also, daß hier eine grundsätzliche Inkompatibilität vorliege, tritt neuerdings immer mehr zurück hinter der These, daß Humanisierung zu mehr Leistung führt, d. h. also, daß durchaus mehr Kompatibilität gegeben ist als ursprünglich angenommen. Eine weitere Möglichkeit, die Inkompatibilität von Zielen wenigstens indirekt zu verringern, besteht darin, auf dritte, übergeordnete Ziele hinzu-

weisen, deren Verfolgung von größerer Dringlichkeit ist. Angesichts dieser wichtigeren, übergreifenderen Ziele läßt sich möglicherweise der Gegensatz zwischen den inkompatiblen Zielen entschärfen. Auf die Rolle übergeordneter Ziele werden wir noch ausführlicher bei der Diskussion der Reduzierung von Gruppenkonflikten (5.6) zu sprechen kommen. -

Das Ausmaß des wahrgenommenen Konfliktes steigt, je unklarer die Vorstellungen sind, die das Organisationsmitglied von den konkurrierenden Zielen hat. Zur Reduzierung des Konfliktausmaßes könnte eine Erhöhung der Zielklarheit vorgeschlagen werden. Die Organisation kann die Bemühungen des Organisationsmitglieds um Zielklarheit dadurch unterstützen, daß sie die Ziele - allerdings erst nach einem oft langwierigen Zielbildungsprozeß - klar definiert. Einen Versuch seitens der Organisation, die Klarheit der von den Organisationsmitgliedern anzustrebenden Zielinhalte zu verbessern, stellt die "Methode" des "Management by Objectives" dar. Dabei wird davon ausgegangen, daß Ziele als Steuerungsgrößen im Mittelpunkt der Führungsprozesse der Organisation stehen müßten. Es werden in einem Prozeß der Planung über die verschiedenen Ebenen der Organisation hinweg nicht nur die langfristigen Organisationsziele definiert, sondern auch die strategischen, taktischen und operativen Ziele bis hin zu den kurzfristigen Zielen des einzelnen Mitarbeiters (vgl. WILD, 1974, 161). Die Ziele bilden die Grundlage zur Beurteilung der Arbeit der Mitarbeiter. Er selbst kann anhand der klaren und schriftlich fixierten Zielvorgabe ständig kontrollieren, ob Abweichungen von den Zielen entstanden sind. Eine am Periodenende stattfindende Abweichungsanalyse bzw. Ergebniskontrolle bildet dann die Grundlage für eine Zielfortschreibung oder eine Zielrevision. Ohne auf weitere Einzel-

heiten des Management by Objectives-Verfahrens ein-
zugehen, wird doch schon deutlich, daß durch die
schriftliche Zielbeschreibung die Klarheit der Zie-
le erhöht wird. Aber neben einer Erhöhung der Ziel-
klarheit bietet diese Methode auch den Vorteil, daß
alle Ziele horizontal und vertikal miteinander abge-
stimmt werden müssen. Dadurch tritt Inkompatibilität
von Zielen, die die einzelnen Mitarbeiter zu verfol-
gen haben und die intra-individuelle Konflikte her-
vorrufen, deutlicher an den Tag. Auch die systema-
tische Prioritätenabwägung unter den Zielen trägt
dazu bei, das Konfliktausmaß zwischen den Zielen zu
vermindern. Die hier erwähnten Elemente des Manage-
ments by Objectives können also zur Reduzierung der
intra-individuellen (aber natürlich auch der inter-
individuellen) Zielkonflikte beitragen.

Intra-individuelle Entscheidungskonflikte in der
Phase vor dem Entschluß unterscheiden sich in ihren
Reduzierungsmöglichkeiten nicht wesentlich von den
intra-individuellen Zielkonflikten. Der Konflikt,
der bei der Wahl zwischen Alternativen auftritt,
löst Such- und Bewertungsprozesse aus, die den Zweck
haben, eine Wahl zwischen den im Konflikt stehenden
Alternativen herbeizuführen.

Dadurch, daß zusätzliche Informationen gesucht wer-
den, wird die Wahl zwischen Alternativen erleichtert
und der Konflikt, sofern er auf Unsicherheit beruht,
vermindert (vgl. KIRSCH, 1970, 106). Je besser die
Informationen sind, desto leichter kann die Wahl
zwischen bestimmten Alternativen vollzogen werden.
Je klarer die Kriterien zur Beurteilung der Alter-
nativen sind, desto leichter fällt die Prioritäten-
abwägung zwischen den Alternativen. Für die Organi-
sation ergibt sich daraus die Aufgabe, die Organi-
sationsmitglieder mit für die Entscheidungen nötigen

Informationen zu versorgen und ihnen Entscheidungskriterien an die Hand zu geben, die eine eindeutige Bewertung der Alternativen ermöglichen.

In der Phase nach dem Entschluß treten, wie schon ausführlich in Abschnitt 4.2.1 dargestellt, kognitive Dissonanzen auf, die das Individuum zu reduzieren sucht. Die Dissonanzreduktionsmöglichkeiten haben wir bereits dort aufgezeigt. Eine Dissonanz nach einem Entschluß kann also grundsätzlich durch Umbewertungen gemindert werden. So kann zum Beispiel die Attraktivität der gewählten Alternative erhöht und die der nichtgewählten Alternative vermindert werden. Es ist angesichts des Vorhandenseins solcher Reduktionsmechanismen allerdings zu fragen, ob es sich dabei wirklich nicht nur um eine vordergründige, eigentlich auf Selbsttäuschung beruhende Konfliktreduzierung handelt. Durch die eine gelungene Dissonanzreduktion wird ein einmal getroffener Entschluß gerechtfertigt. Je stärker dieses Bestreben, einen Entschluß im nachhinein zu rechtfertigen, ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß daraus neue Konflikte entstehen. Rechtfertigung begünstigt das Festhalten an Entscheidungen, die sich als falsch erwiesen haben. Die durch die Rechtfertigung gestützte "Treue zum Entschluß" führt zu Reibungsverlusten. Konflikte entstehen nicht nur wegen der möglichen Rechtfertigung von Fehlentscheidungen, sondern auch daraus, daß die einzelnen Organisationsmitglieder "ihre" Entschlüsse verteidigen, d. h. es geht ihnen weniger um den "Sacherfolg" als um den "Parteierfolg". Ist dies nicht ein zu hoher Preis für die kognitive Ordnung bzw. das kognitive Gleichgewicht der Organisationsmitglieder?

5.2 Persönlichkeitsbedingte Konflikte

Die Reduzierung persönlichkeitsbedingter Konflikte wird möglich, wenn es gelingt, die Persönlichkeitsmerkmale von Organisationsmitgliedern, die die Konflikthäufigkeit und das Konfliktausmaß erhöhen, zu beeinflussen. Je genauer eine Organisation ihre Mitglieder kennt, desto besser kann sie auf einzelne Merkmale von Personen Einfluß nehmen. Dieser Prozeß des Kennenlernens der Organisationsmitglieder beginnt bei der Rekrutierung. Durch eine aktive und gezielte Rekrutierung der Organisationsmitglieder kann bereits eine Prophylaxe persönlichkeitsbedingter Konflikte erfolgen. Die Verfahren bei der Personalauswahl müssen nicht nur fachliche Auswahlkriterien umfassen, sondern auch psychologische Auswahlkriterien, d. h. es müssen auch Merkmale erfaßt werden, die ausschließlich in der Persönlichkeitsstruktur der individuellen Bewerber liegen. Mit Hilfe der Persönlichkeitsdiagnose bei der Personalauswahl könnten dann u. a. Bedürfnisse der Bewerber, die zu bestimmten inter-personellen Orientierungen führen, festgestellt werden. Es wäre also zum Beispiel möglich, Personen mit einem dominanten Machtbedürfnis, die häufiger Konfliktverhalten zeigen, zu identifizieren. Wenn mit dem Machtbedürfnis eine negative inter-personelle Orientierung gekoppelt ist, von der zu erwarten ist, daß daraus häufig Konflikte entstehen werden, kann sich die Organisation von vornherein überlegen, ob sie einen Bewerber mit hoher Ausprägung dieses Merkmals einstellt. Entscheidet sie sich trotzdem - vielleicht aus fachlichen Gründen - zur Einstellung dieses Bewerbers, so kann sie immerhin aufgrund des Wissens um dieses Merkmal den Versuch der Motivbeeinflussung unternehmen.

Die Beeinflussung des Organisationsmitgliedes mit

dem dominanten Machtbedürfnis kann auf mehrere Weise erfolgen. Neben Sanktionierung von häufigem Konfliktverhalten besteht die Möglichkeit, das Organisationsmitglied an Sensitivity-Trainings-Kursen¹⁾ teilnehmen zu lassen. Im Rahmen dieser Kurse erfährt das Organisationsmitglied etwas über die Wirkung seines eigenen Verhaltens. Seine Verhaltensweisen werden ihm bewußt gemacht. Durch die Lernprozesse in den T-Gruppen (Trainings-Gruppen) kann die Kooperationsbereitschaft gesteigert werden. Dem Organisationsmitglied wird deutlicher als zuvor, daß nicht nur es selbst Bedürfnisse erfüllen und Ziele durchsetzen will, sondern auch die anderen Organisationsmitglieder, mit denen es zusammenarbeiten muß.

Das Ausmaß von Konflikten steigt, je stärker die kognitive Simplizität in einem Organisationsmitglied ausgeprägt ist. Je größer die kognitive Simplizität ist, desto weniger Denk- und Handlungsalternativen und desto geringere Wahrnehmungsdifferenzierung stehen dem Organisationsmitglied zur Verfügung. Will

-
- 1) Sensitivity-Training findet in sog. T-Gruppen statt: Eine solche Gruppe besteht aus etwa 10 bis 12 Teilnehmern, die einander fremd sind. Sie treffen sich unter einem "Trainer", der sich als teilnehmender Beobachter verhält, täglich für mehrere Stunden etwa eine Woche lang. - Gegenüber herkömmlichen Lehr- und Lernmethoden unterscheidet es sich: Sensitivity-Training ist (1) nicht auf einen bestimmten Inhalt festgelegt - man beschäftigt sich mit den Problemen des "Hier und Jetzt" -; (2) die Gruppe muß selbst entscheiden, worüber sie miteinander sprechen will, welche Probleme sie lösen will; (3) dadurch, daß es sich um Kleingruppen handelt, ist eine aktive Beteiligung jedes einzelnen am Gruppengeschehen gewährleistet. Der Lernziele sind u. a.: Selbsterkenntnis durch Bewußtwerdung des eigenen Verhaltens und Kennenlernen der Wirkung dieses Verhaltens auf andere; Verständnis für Probleme bei der Zusammenarbeit in der Gruppe (vgl. KRÜGER, 1972, 154 f.).

die Organisation das Konfliktausmaß reduzieren, muß sie versuchen, diese kognitive Simplizität abzubauen. Das Verhaltenspotential ist zu erweitern und die Differenzierung in der Wahrnehmung zu verbessern. Durch betriebliche, aber auch überbetriebliche Ausbildungsmaßnahmen kann dies erreicht werden. Im Rahmen der Ausbildung können die Organisationsmitglieder lernen, daß das Ergebnis eines Konfliktes nicht nur entweder Sieg oder Niederlage sein muß, sondern daß auch der Kompromiß ein Ergebnis von Konflikten ist. Es kann dem Organisationsmitglied die Erkenntnis vermittelt werden, daß der andere, mit dem man zusammenarbeiten muß, nicht ein Gegner, sondern ein Partner ist. Auf diese Weise werden Konflikte weniger intensiv ausgetragen werden. Die Empfehlung, mit Hilfe der Ausbildung die kognitive Struktur der Persönlichkeit zu verändern in Richtung auf Erweiterung des Verhaltenspotentials und verbesserte Differenzierungsfähigkeit, macht deutlich, daß Ausbildung nicht nur Vertiefung theoretischer und praktischer Kenntnisse für bestimmte Tätigkeitsbereiche zum Ziel haben darf. Die Ausbildung muß darüber hinaus auch die Fähigkeit der adäquaten Interpretation von Situationen vermitteln.

Die Organisationsmitglieder können sich hinsichtlich des Ausmaßes an Ambiguitätstoleranz unterscheiden. Je geringer die Ambiguitätstoleranz eines Organisationsmitglieds ist, desto häufiger wird es Konflikte erleben. Jemand mit großer Ambiguitätstoleranz wird Konflikte leichter hinnehmen, ja sie vielleicht nicht einmal wahrnehmen und folglich auch nicht darauf reagieren. Je geringer die Ambiguitätstoleranz ist, desto stärker wird das Organisationsmitglied bestrebt sein, seinen kognitiven "Kirchhofsfrieden" nicht zu gefährden. Es wird alles unternommen, um bestehende Konflikte zu unterdrücken, zu verschleiern

oder zu beseitigen. Eine solche Haltung führt zu mangelnder "Konfliktfähigkeit" (vgl. MERTENS, 1974, 15). Deshalb sollte der Organisation, gerade im Interesse der Konfliktreduzierung, daran gelegen sein, die Fähigkeit, Konflikte anzuerkennen und zu ertragen, zu verbessern, d. h. also die Ambiguitätstoleranz zu erhöhen. Je besser die Organisationsmitglieder mit Konflikten leben können, desto ruhiger und rationaler werden Konflikte ausgetragen und verarbeitet. Mit Hilfe des Sensitivity-Trainings kann die Ambiguitätstoleranz erhöht werden, denn in den T-Gruppen müssen die Gruppenmitglieder ständig Konflikte offen austragen und versuchen, sie zu lösen. Die Gruppenmitglieder können dort lernen, Konflikte als etwas "Normales" zu akzeptieren.

Mißtrauen als Persönlichkeitsmerkmal ist eine weitere Quelle von Konflikten: Je mißtrauischer Personen sind, desto häufiger zeigen sie Konfliktverhalten. Für die Organisation ergibt sich daraus, daß sie Mißtrauen verringern und Vertrauen schaffen muß. Mißtrauen liegt vor, wenn ein Organisationsmitglied die Vorstellung entwickelt hat, daß die Menschen grundsätzlich nicht vertrauenswürdig und nur auf Eigennutz bedacht sind. Solche Haltungen sind oft tief verankert und deshalb schwer zu verändern. Immerhin kann die Organisation versuchen, Bedingungen herzustellen, die solche Haltungen erschüttern: Sie muß dem Organisationsmitglied das Gefühl geben, daß seine Auffassung vom Menschen nicht gerechtfertigt ist. Dies wird dann erreicht, wenn in der Organisation ein hohes Maß an Solidarität unter den Mitarbeitern an den Tag gelegt wird. Das Organisationsmitglied muß an Beispielen praktischer Hilfeleistung und Kooperation sehen, daß seine Haltung durch Tatsachen nicht erhärtet werden kann. Vertrauen kann auch dadurch erhöht werden, daß das Organisationsmitglied an Entschei-

dungen beteiligt wird, die es betreffen. Dadurch wird "die Organisation" nicht mehr als etwas Fremdes angesehen; je mehr sich das Organisationsmitglied mit ihr identifiziert, desto größer wird sein Vertrauen in sie sein.

Zum Schluß weisen wir noch auf eine weitere Möglichkeit hin, persönlichkeitsbedingte Konflikte zu reduzieren. Es können sich einige Organisationsmitglieder, deren Fähigkeiten von der Organisation hoch eingeschätzt werden, von ihrer Persönlichkeit her als besonders schwierig erweisen. Aufgrund bestimmter Merkmale ihrer Persönlichkeit - zum Beispiel ein hoher Machiavellismusgrad - verursachen sie häufig Konflikte, die den Arbeitsablauf stören. Andererseits möchte die Organisation auch nicht auf die Leistungen verzichten, die diese Organisationsmitglieder für die Organisation erbringen. Aus diesem Dilemma gibt es den Ausweg der Rotation dieser Organisationsmitglieder in der Organisation. Im Laufe des Rotationsprozesses kann sich sogar herausstellen, daß die betreffenden Organisationsmitglieder zu den Mitgliedern der einen Abteilung besser passen als zu denen einer anderen. Dies ist um so wahrscheinlicher, als Organisationsmitglieder ihr Verhalten in einer veränderten Situation (Umgebung) auch ändern.

5.3 Rollenkonflikte

Organisationsmitglieder, die sich mit Rollenkonflikten konfrontiert sehen, werden versuchen, eine Lösung des Konflikts zu finden. Die Lösung des Rollenkonflikts hängt ab von der Art des Rollenkonfliktes und den ihn hervorrufenden Determinanten.

Bei einem I n t r a s e n d e r k o n f l i k t , der bei Widersprüchen zwischen den Erwartungen eines Rollensenders besteht, stehen dem Organisationsmitglied mehrere Konfliktreduzierungsmöglichkeiten zur Verfügung. Wenn wir davon ausgehen, daß die Erwartungen A und B inkompatibel sind, dann kann das Organisationsmitglied (1) die Erwartung A befolgen, (2) die Erwartung B befolgen, (3) einen Kompromiß zwischen beiden Erwartungen herbeiführen, und zwar dadurch, daß es versucht, beiden Erwartungen wenigstens zum Teil nachzukommen, (4) keine der beiden Erwartungen erfüllen. Alle genannten Möglichkeiten führen zu einer momentanen "Lösung" des Rollenkonfliktes. Es ist jedoch damit zu rechnen, daß die Lösungsmöglichkeiten beim Rollensender einen unterschiedlichen Widerhall finden werden. Vor allem die Nichterfüllung beider Erwartungen wird zu einem verstärkten Konflikt zwischen Rollensender und Organisationsmitglied führen. Angesichts des Dilemmas, in dem sich das Organisationsmitglied befindet, ist zu empfehlen, daß es dem Rollensender klar macht, daß die gehegten Erwartungen inkompatibel sind. Dadurch wird dieser veranlaßt, die Situation selbst zu klären und die Erwartungen neu zu definieren.

Die Konfliktlösungsmöglichkeiten für einen I n t e r s e n d e r k o n f l i k t sind die gleichen wie die oben angeführten. Damit solchen Konflikten von vornherein vorgebeugt wird, sollten die verschiedenen Positionen ihre Anforderungen und ihre Erwartungen genau aufeinander abstimmen. Je vollständiger,

eindeutiger, widerspruchsfreier und transparenter die Rollen- und Aufgabendefinitionen für die Organisationsmitglieder sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Intersenderrollenkonflikte auftreten. Durch Organisationspläne, die eine System- und Prozeßordnung (der Organisation) festlegen, kann eine solche Abstimmung erreicht werden. Mit Hilfe von Stellenbeschreibungen, die genaue Rollen- und Aufgabendefinitionen zu Verfügung stellen, wird es möglich zu vermeiden, daß die Erwartungen eines Rollensenders mit den Erwartungen anderer kollidieren.

Wenn I n t e r r o l l e n k o n f l i k t e auftreten, so bestehen zunächst auch die Möglichkeiten (1) bis (4) zur Konfliktreduzierung. Darüber hinaus wird hier der Mechanismus der Isolierung der konfligierenden Rollen von Bedeutung sein. Eine Isolierung von verschiedenen Rollen findet statt, wenn das Organisationsmitglied die Ansprüche der verschiedenen Rollen nacheinander befriedigt bzw. erfüllt, d. h. es entsteht eine Aufteilung über die Zeit (vgl. ROCHEBLAVE-SPENLÉ, 1973, 112)¹⁾. Konflikte zwischen

- 1) Ein Beispiel (nach Linton) für die zeitliche Aufteilung als Konfliktreduzierungsmittel schildert ROCHEBLAVE-SPENLÉ (1973, 107); es handelt sich dabei um eine schottische Sage: "Ein Mann merkt, daß er den Mörder seines Bruders beherbergt, der ihn um seine Gastfreundschaft gebeten hat. Als Oberhaupt seines Clans besteht die von ihm erwartete Rolle darin, den Fremden unter seinem Dach aufzunehmen, ihn zu schützen und darauf zu achten, daß ihm nichts Böses geschieht. Als Bruder des Opfers befiehlt ihm seine Stellung, diesen zu rächen und den Mörder zu töten. Er kann offensichtlich unmöglich beide Rollen zugleich übernehmen. Daher löst er den Konflikt durch eine zeitliche Aufteilung der entsprechenden Verpflichtungen. So empfängt er zunächst den Reisenden mit Höflichkeit, beherbergt ihn, gibt ihm zu essen und begleitet ihn bis zu den Grenzen seines Clans, bis dahin, wo seine Verpflichtungen als Gastgeber enden. Jetzt kann er seine Familienrolle aufnehmen, seine Rolle als Bruder des Opfers, der diesen rächen muß: folglich tötet er den Mörder seines Bruders in Ausübung seiner Rolle."

Organisationsrollen und häuslichen Rollen, die vor allem Frauen erleben, werden durch die zeitliche Trennung gemindert (vgl. WURZBACHER u. a., 1975, 838), wenn auch wohl kaum gelöst. - **P e r s o n - R o l l e n k o n f l i k t e** können reduziert werden, wenn es gelingt, den Widerspruch zwischen den Bedürfnissen und Werten eines Organisationsmitglieds und den Anforderungen und Erwartungen, die mit der Rolle verknüpft sind, zu vermindern. Die Organisation kann, um dies zu erreichen, versuchen, den Bedürfnissen und Werten des Organisationsmitgliedes so weit wie möglich entgegentzukommen. Dieses Entgegenkommen kann darin zum Ausdruck kommen, daß die Organisation sich zunächst einmal darum bemüht zu erfahren, welches die Bedürfnisse und Werte der Organisationsmitglieder sind. Ist dies getan, können die im einzelnen auftretenden Widersprüche definiert werden. Danach kann damit begonnen werden, die Bedürfnisse und Werte zu befriedigen und zu berücksichtigen. Wenn dies nicht möglich ist, weil der Widerspruch unauflöslich ist, muß die Organisation den Organisationsmitgliedern deutlich machen, warum sie bestimmte Anforderungen stellt und bestimmte Erwartungen hegt. Durch diese Rechtfertigung wird den Organisationsmitgliedern die Zustimmung erleichtert.

R o l l e n ü b e r l a d u n g kann reduziert werden, wenn das Organisationsmitglied eine Rangordnung zwischen den Erwartungen, die es erfüllen soll, herstellt. Die ihm am wichtigsten erscheinenden Erwartungen werden innerhalb einer dafür vorgesehenen Zeit erfüllt. Die restlichen Erwartungen können erst später berücksichtigt werden. In der Regel wird dies zu einem Konflikt mit den Rollensendern führen, deren Erwartungen aufgeschoben werden. Um solche ständig wiederkehrenden Konflikte zu verhindern, empfiehlt es sich, dem Zustand der Überladung ein Ende zu be-

reiten. Die Verringerung der Anzahl der Anforderungen und Erwartungen an einen Positionsinhaber ist hier das adäquate Mittel. Durch die Verteilung der Aufgaben, die mit einer Position verbunden waren, auf mehrere Positionen kann die in die eine Position "eingebaute" Überforderung beendet werden. Dabei ist jedoch darauf zu achten, daß das Pendel nicht zu weit in die entgegengesetzte Richtung ausschlägt, nämlich zu einer Unterauslastung eines Positionsinhabers wird. "Genauso wie sich Personen in einer Rolle überlastet fühlen können, ist es möglich, daß sie sich zu wenig gefordert oder nicht hinreichend in ihren Fähigkeiten in Anspruch genommen fühlen." (KRÜGER, 1972, 46)

Rollenmehrdeutigkeit kann dadurch reduziert werden, daß der Positionsinhaber ausführlich die Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten kennenlernt, die mit seiner Position zusammenhängen. Dies wird mit Hilfe von Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibung möglich. In einer Stellenbeschreibung wird schriftlich fixiert, wie eine Position in eine Organisation eingegliedert ist, welche Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Beziehungen zu anderen Positionen bestehen. Ferner sind in ihr Aussagen darüber gemacht, welche personellen Anforderungen an den Positionsinhaber gestellt sind. Schließlich enthält sie evtl. noch Tätigkeitsanweisungen zur Erfüllung der Aufgaben, die mit der Position verbunden sind (vgl. SCHWARZ, 1975, 1880). Die Ausarbeitung und Einführung einer inhaltlich detaillierten Stellenbeschreibung ist prinzipiell für alle Positionen in der Organisation möglich. Erforderlich scheint sie jedoch nicht für Positionen zu sein, deren Inhaber nur eine eng begrenzte einfache Spezialtätigkeit ausführen müssen. - Wenn die Rollenmehrdeutigkeit entstanden ist, weil die Informationen zur Ausführung einer Rolle inadäquat

übermittelt oder wahrgenommen wurden, dann ist es erforderlich, die Kommunikation zu verbessern. Es ist zum Beispiel nicht hinreichend, Stellenbeschreibungen auszuarbeiten, sondern die Organisation muß den einzelnen Positionsinhabern auch Zeit gewähren zum Studium der Stellenbeschreibungen; dabei müssen auch die Fragen und die Probleme der Positionsinhaber gehört und berücksichtigt werden.

5.4 Konflikte zwischen Individuum und Organisation

Das Ausmaß des allgemeinen Konfliktes zwischen Individuum und Organisation steigt, je mehr die Bedürfnisse des Individuums den Erfordernissen der Organisation widersprechen. Die Organisation, gekennzeichnet durch Aufgabenspezialisierung und Befehlskette, widerspricht den Bedürfnissen des Individuums nach relativer Unabhängigkeit, Aktivität und Gebrauch vieler Fähigkeiten, weil sie das Individuum in Situationen arbeiten läßt, in denen es abhängig, passiv ist und nur wenige Fähigkeiten gebraucht.

Dieser allgemeine Konflikt ist reduzierbar, wenn die Organisation sich bemüht, die Bedürfnisse und Interessen des Individuums zu befriedigen und zu fördern. Aufgabenspezialisierung hat zur Folge, daß das Individuum nur von einem Teil seiner Fähigkeiten Gebrauch machen kann. Im Extremfall führt dies zum Brachliegen eines großen "Teils der Persönlichkeit". Die Anwendung nur weniger Fähigkeiten erhöht die Gefahr von Monotonie. Resultat der Aufgabenspezialisierung ist ein Aggregat von Individuen, von denen jedes eine hochspezialisierte Tätigkeit hat. - Die einzelnen Tätigkeiten müssen gesteuert, kontrolliert und koordiniert werden. Das Individuum ist demzufolge abhängig, passiv und den Kontrolleuren untergeordnet. Bei der Reduzierung des Konfliktes ist also anzusetzen an der Spezialisierung und an der Abhängigkeit des Individuums. Ein Abbau der Spezialisierung und eine Verminderung der Abhängigkeit des Individuums sind Mittel zur Reduzierung des Konflikts.

Für den Abbau von Spezialisierung und Abhängigkeit bestehen eine Reihe von Möglichkeiten: Die Arbeitstätigkeit des Individuums kann dadurch interessanter gestaltet werden, daß ein Wechsel von Arbeitsplatz und Aufgaben (Rotation) vorgenommen wird. Gelegent-

liche, eher zufällige Rotation scheint weniger geeignet für die verbesserte Bedürfnisbefriedigung als regelmäßige Rotation. Rotation unterbricht die mit zunehmender Gewöhnung an eine bestimmte Tätigkeit eintretende Trägheit und weckt neues Interesse an der Arbeit (vgl. NICK, 1974, 98). Die motivationale Wirkung der Rotation muß in ihrer Dauerhaftigkeit bezweifelt werden, solange eine qualitative Anreicherung der Arbeit unterbleibt.

Der Spezialisierung kann ferner mit Arbeitsausweitung begegnet werden. Die Arbeitsausweitung hat eine horizontale und eine vertikale Dimension. Die horizontale Dimension bezieht sich auf die "number and variety of the operations that an individual performs on the job." (LAWLER, III, 1970, 164) Die bloße quantitative Anreicherung der Arbeit erhöht das Ausmaß der Befriedigung jedoch nicht in jedem Fall: Die Addition uninteressanter Tätigkeiten, die mehr oder weniger beziehungslos nebeneinander stehen, wirkt sich nicht positiv auf die Bedürfnisbefriedigung aus.

Um die Selbstverwirklichungsbedürfnisse zu befriedigen, ist bei der Arbeitsausweitung die vertikale Dimension zu berücksichtigen. "The vertical dimension refers to the degree to which the job holder controls the planning and execution of his job and participates in the setting of organization policies." (LAWLER, III, 1970, 164) Mit Hilfe der vertikalen Anreicherung der Arbeit erhält das Individuum mehr persönliche Verantwortung für die eigene Arbeit und zusätzliche Entscheidungsbefugnisse. Dadurch wird die empfundene Abhängigkeit geringer. Neben das einfache: job enlargement, d. h. der Ausweitung eines Aufgabenbereiches im Sinne einer Vermehrung gleichartiger Aufgaben, tritt also das job enrichment,

d. h. die Anreicherung der Aufgaben mit Entscheidungsbefugnissen. Erst durch die horizontale und vertikale "Aufladung" der Arbeit wird dem Bedürfnis, seine Fähigkeiten voll einsetzen zu können, und dem Bedürfnis, Abhängigkeiten zu verringern, Rechnung getragen.

Die angeführten Methoden der Arbeitsgestaltung (job design) mit ihren Elementen des Wechsels von Arbeitsplatz und Aufgaben, Arbeitsausweitung und Verstärkung der Partizipation können also nicht nur zur Verbesserung der Arbeitssituation des Individuums beitragen, sondern auch zur Reduzierung des allgemeinen Konflikts zwischen Individuum und Organisation. Je mehr die Methoden des job design zur Bedürfnisbefriedigung des Individuums beitragen, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein.

5.5 Konflikte in Gruppen

So vielfältig Konflikte in Gruppen determiniert sind, so zahlreich sind sicherlich die Möglichkeiten, sie zu reduzieren. Es kann hier unser Ehrgeiz nicht sein, die Reduzierungsmöglichkeiten von Intragruppenkonflikten in der gleichen Ausführlichkeit darzustellen wie ihre Determinanten. Zahlreiche der dort (4.3.1) genannten Hypothesen liefern uns direkte Ansatzpunkte zur Ableitung von Konfliktreduzierungsmitteln, so daß es redundant wäre, im einzelnen noch einmal die Hypothesen an dieser Stelle aufzugreifen. Deshalb begnügen wir uns, was diesen Abschnitt betrifft, mit kurzen Angaben zu Methoden der Konfliktreduzierung, die wir für besonders relevant und wichtig halten.

5.5.1 Beeinflussung von Gruppenmerkmalen

Die Beeinflussung der Größe von Gruppen, um die Häufigkeit von Konflikten, die aus einem erhöhten Koordinationsaufwand resultieren, zu reduzieren, kann erfolgen mit Hilfe der Verkleinerung von Gruppen bzw. Abteilungen. Wie groß allerdings Gruppen sein müssen, damit wenig Koordinationskonflikte auftreten, scheint ungeklärt zu sein. Ein weiteres Problem bei dieser grundsätzlichen Empfehlung entsteht dadurch, daß bei gleichbleibender Gesamtgröße der Organisation sich die Anzahl der in sich abgeschlossenen Abteilungen erhöht. Dies führt dann zu einer Vergrößerung des Koordinationsaufwandes zwischen den Abteilungen.

Gruppen mit gerader Mitgliederzahl haben ein größeres Konfliktausmaß als Gruppen mit ungerader Mitgliederzahl. Für Gruppen, in denen kollektive Entscheidungsprozesse stattfinden (z. B. Vorstand, Aufsichtsrat im Unternehmen), empfiehlt es sich deshalb, ihre Mitgliederzahl ungerade zu halten. Die

Entstehung eines Entscheidungspatts wird dadurch vermieden. Das Wissen, daß in jedem Fall bei einer ungeraden Mitgliederzahl eine Majorität für eine Entscheidungsalternative zustandekommt, erleichtert den Ablauf des gesamten Entscheidungsprozesses. Ein auf die "lange Bank Schieben" von Entscheidungen, weil keine Mehrheit zu erreichen ist, wird verhindert.

Die Empfehlungen zur Beeinflussung der "viscidity" (Gruppenmitglieder fungieren als Einheit) müssen widersprüchlich ausfallen, je nachdem, ob Binnenkonflikte oder Außenkonflikte reduziert werden sollen. Je mehr es gelingt, daß die Gruppenmitglieder als Einheit fungieren, desto weniger Konflikte treten zwischen den Gruppenmitgliedern auf. Die "viscosity" kann erhöht werden durch die Schaffung eines allgemeinen Konsensus über Ziele und Mittel zur Zielerreichung, aber auch durch eine gemeinsame Ideologie. Beides vermindert die Anzahl der Binnenkonflikte. Wenn es darum geht, Außenkonflikte in ihrem Ausmaß zu mindern, dann müßte die viscosity vermindert werden. In diesem Fall ist ein Abbau von Gruppenideologien anzustreben. Dadurch wird die Tendenz, die andere Gruppe als ideologischen Gegner zu betrachten, die konfliktverschärfend wirkt, vermindert. Ferner verringert sich die Gefahr, daß die bestehenden Konflikte ideologisiert werden. Gruppenideologien können zum Beispiel abgebaut werden, wenn es gelingt, den Gruppenmitgliedern die Vorstellungen anderer Gruppen möglichst unverzerrt darzustellen; durch eine Kenntnis dieser Vorstellungen wird eine Voraussetzung dafür geschaffen, daß die Gruppenmitglieder zumindest über die Berechtigung dieser Vorstellungen nachdenken.

Konflikte, die aus geringer Homogenität der Gruppenmitglieder entstanden sind, können vermie-

den werden, wenn bei der Zusammenstellung einer Gruppe darauf geachtet wird, daß sich die Gruppenmitglieder nicht extrem unterscheiden hinsichtlich bestimmter Merkmale. Auf diese Weise wird von vornherein verhindert, daß zum Beispiel Konflikte entstehen, weil aufgrund unterschiedlicher Ausbildung und heterogenem sozialem Hintergrund große Diskrepanzen in den Einstellungen, den Denk- und Wahrnehmungsgewohnheiten und im Arbeitsverhalten auftreten. - Sollte sich erst im nachhinein herausstellen, daß die Heterogenität der Gruppenmitglieder häufige Konflikte hervorruft, dann könnte die Rotation einzelner Gruppenmitglieder Abhilfe schaffen. Von dieser Maßnahme wären dann die Gruppenmitglieder betroffen, die zur Heterogenität der Gruppe am meisten beitragen. Problematisch an dem Ziel, möglichst homogene Gruppen zu haben, damit die Konflikthäufigkeit vermindert wird, ist, daß damit eventuell unerwünschte Nebenwirkungen auftreten für andere Ziele der Gruppe bzw. der Organisation. So könnte sich herausstellen, daß Heterogenität von bestimmten Merkmalen einer Gruppe - denken wir an den beruflichen Hintergrund - die Kreativität der Gruppe steigert (vgl. MORIN, 1971, 36).

Im Zusammenhang mit dem Merkmal F l e x i b i l i t ä t einer Gruppe sind wir auf den Einfluß der Vorgabe von Regeln und deren schriftlicher Fixierung auf Konflikt eingegangen. Die angegebenen empirischen Untersuchungen lassen eine eindeutige Empfehlung zur Konfliktreduzierung durch Standardisierung und Formalisierung nicht zu. Was die Bewertung des Inhalts der Regeln betrifft, so können Konflikte reduziert werden, wenn die Organisation die Regeln so gestaltet, daß die Gruppenmitglieder die Regeln nicht als sinnlos, unzweckmäßig und ungerecht wahrnehmen. Darüber hinaus muß sie dafür sorgen, daß die Gruppen-

mitglieder die Regeln als legitim anerkennen.

Je geringer die Stabilität einer Gruppe ist, desto häufiger treten Konflikte auf. Eine Konfliktreduzierung würde eine Erhöhung der Stabilität der Gruppen verlangen. Die Stabilität einer Gruppe wird gefördert durch die Schaffung gleichbleibender Arbeitsbedingungen. Veränderungen größeren Umfangs und vollständige Reorganisation können jedoch oft nicht vermieden werden, weil die Organisation (und mit ihr die einzelnen Abteilungen) sich an veränderte Umstände anpassen müssen. Deshalb wird der Empfehlung, gleichbleibende Bedingungen für die Gruppe zu schaffen, eine Grenze gesetzt. Mit Konflikten, die aus Instabilität geboren wurden, werden Gruppen leben müssen. Wie die Organisation dazu beitragen kann, daß Veränderungen in der Gruppe - beispielsweise durch die Einführung von Neuerungen - das Konfliktausmaß (Widerstand gegen Neuerungen) nicht in für die Organisation schädlicher Weise erhöhen, wurde schon gezeigt (vgl. Hypothesen 14.2.1 - 14.2.10).

Die Permeabilität der Gruppe, d. h. ihre Offenheit für neue Mitglieder, ist eine weitere Konfliktterminante. Die Konflikte, die aus Offenheit für neue Mitglieder resultieren, können dadurch vermindert werden, daß die Organisation Toleranz aufbringt für die Anpassungsschwierigkeiten, die neue Organisationsmitglieder in der Organisation bzw. der für sie neuen Gruppe haben. Wenn neue Mitglieder in die Gruppe aufgenommen werden, dann läßt sich das Konfliktausmaß vermindern, wenn die Gruppe bisher relativ offen für neue Mitglieder war. Für die Organisation bedeutet dies, daß sie dafür sorgen muß, daß Gruppen (Abteilungen, Teams) immer wieder durch neue Mitglieder ergänzt werden. "Frisches Blut" kann nicht nur kreativitätsfördernd

sein, sondern auch einen Gewöhnungseffekt bei den beiderseitigen Anpassungsprozessen, der sich konfliktmindernd auswirkt, zur Folge haben.

Die Konflikthäufigkeit vermindert sich, je höher der Grad der P o l a r i s a t i o n in einer Gruppe ist. Gelingt es, eine Gruppe auf ein einziges bestimmtes Ziel hin zu orientieren, werden die aus geringer Polarisation resultierenden Konflikte weniger oft auftreten. Die Organisation kann den Grad der Polarisation dadurch erhöhen, daß sie eine Verbindung herstellt zwischen den Zielen der einzelnen Gruppenmitglieder und dem bzw. den Zielen der Organisation. Die Aufgabe der Organisation besteht dann darin, dafür zu sorgen, daß das Gruppenmitglied erkennt, daß es durch seinen Beitrag zur Erreichung der Gruppenziele auch seine Ziele erreichen kann. Je mehr sich diese Erkenntnis beim Gruppenmitglied durchsetzt, d. h. je besser sie durch die Organisation vermittelt wurde, desto mehr Energie wird das Organisationsmitglied zur Erreichung des Gruppenziels einsetzen.

Je größer die A u t o n o m i e von Gruppen ist, desto größer ist das Konfliktausmaß; je weniger sich eine Gruppe von anderen Gruppen abhängig wähnt, desto weniger Rücksicht wird sie auf die Interessen der anderen Gruppen nehmen, was die Schärfe von Auseinandersetzungen erhöht. Um hier Konflikte in ihrem Ausmaß zu reduzieren, empfiehlt es sich zu verhindern, daß Gruppen sich abkapseln von den übrigen Gruppen der Organisation, denn gerade solche Gruppen entwickeln einen besonders ausgeprägten Ressortegoismus, der sich verschärfend auf Konflikt auswirkt. Die Organisation muß den einzelnen Gruppen klarmachen, daß Organisationen Systeme sind, die nur dann erfolgreich sein können, wenn die einzelnen Teile im

Interesse des Ganzen zusammenwirken. Je stärker diese Erkenntnis der Interdependenz aller Gruppen in einer Organisation ist, desto geringer dürfte der Ressortegoismus ausgeprägt sein.

Auch dieser Hinweis macht deutlich, daß gerade Erkenntnissen über die Zusammenhänge und das Funktionieren einer Organisation eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Reduzierung von Konflikten zukommt. Voraussetzung für die Wirksamkeit von Erkenntnissen über Organisation - das, "was sie im Innersten zusammenhält" - ist allerdings, daß die Erkenntnisse (anspruchsvoller: Organisationsphilosophie) auch auf das Verhalten der Organisationsmitglieder "durchschlagen".

Wenn wir davon ausgehen, daß ein höherer Grad an I n t i m i t ä t der Gruppenmitglieder ein höheres Konfliktausmaß zur Folge hat, dann müßte, um eine Reduzierung herbeizuführen, eine Verminderung des Grades an persönlicher Bekanntschaft unter den Gruppenmitgliedern angestrebt werden. Es fällt jedoch schwer, eine solche Empfehlung auszusprechen, weil die häufigen Kontakte in einer Gruppe - besonders, wenn sich die Mitglieder von Angesicht zu Angesicht kennen - einen hohen Grad an Intimität hervorrufen. Die bloße Beschränkung der Beziehung der Gruppenmitglieder auf die Aufgabe, die Funktionen, die sie erfüllen müssen, ist schwer möglich; immer wieder spielen "persönliche" Elemente in den Beziehungen der Gruppenmitglieder eine Rolle. Die Gruppenmitglieder bringen eben doch ihre ganze Persönlichkeit mit in ihre Gruppe und damit in die Organisation. Das Verlangen nach einer Spaltung der Persönlichkeit - in einen Teil, der sich funktional und affektiv neutral verhält, der in die Gruppe mitgebracht wird, und einen Teil, der sich diffus und affektiv verhält (um COSERS Worte zu verwenden), der

zu Hause bleibt - ist utopisch.

Die Einschränkung der Freiheit eines Gruppenmitglieds durch die Gruppe wurde als K o n t r o l l e bezeichnet. Je mehr die Gruppe (die Organisation) den Entscheidungs- und Freiheitsspielraum von Gruppenmitgliedern einengt, desto häufiger werden Konflikte auftreten und desto größer wird das Ausmaß oppositionellen Verhaltens sein. Um dies zu verhindern, muß es die Organisation erreichen, daß die Gruppenmitglieder sich möglichst wenig in ihrem Entscheidungsspielraum eingeengt fühlen. Eine Möglichkeit dazu besteht darin, daß die Gruppenmitglieder bei Entscheidungen frei zwischen Alternativen wählen können. Es muß also wenigstens die Möglichkeit der Auswahl zwischen mehreren Alternativen gegeben sein. Wenn hingegen nur eine Alternative, die ausgeführt werden muß, vorgegeben wird, bleibt für Freiheit der Entscheidung kein Raum. Diese Situation kommt einem Freiheitsentzug gleich. Freiheit kann nicht nur bei Entscheidungen eingeschränkt werden, sondern auch durch Überwachung. Je enger die Überwachung ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sie als Freiheitsbedrohung aufgefaßt wird. Es ist deshalb vorzuschlagen, daß den Organisationsmitgliedern zwar die Ziele, die sie zu erreichen haben, verdeutlicht werden, aber bei der Zielerreichung sollte ihnen dann Freiheit - im Rahmen der gegebenen Ressourcen - gegeben werden.

Durch die Erhöhung des Ausmaßes an P a r t i z i p a t i o n kann das Ausmaß bestehender Konflikte vermindert werden. Je mehr Partizipationsmöglichkeiten den Gruppenmitgliedern zugestanden werden, desto stärker wird das Gefühl der Machtlosigkeit abgebaut und desto stärker werden die Ziele und Interessen der Gruppenmitglieder berücksichtigt. Über die Förderung der persönlichen Ziele wird die Kooperation

in der Gruppe verbessert. Mit Partizipation wird ein höherer Grad an Identifikation mit der Gruppe erreicht; deshalb werden Konflikte auch weniger unversöhnlich ausgetragen.

Eine Reduktion von Konflikten zwischen individuellen Zielen und Gruppenzielen wird möglich, je mehr eine Gruppe in der Lage ist, die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder zu erfüllen (P o t e n z). Für die Organisation entsteht die Aufgabe, Bedingungen zu schaffen, die den Grad der Bedürfnisbefriedigung erhöhen. Neben die materielle Sicherstellung der Gruppenmitglieder tritt vor allem die Erfüllung von Selbstverwirklichungsbedürfnissen. Es sind also zum Beispiel angenehme Arbeitsbedingungen (interessante Arbeit, gute Arbeitskollegen), Anerkennung der Arbeit, Aufstiegsmöglichkeiten, Möglichkeiten, eigene Vorstellungen zu verwirklichen, usw. zu schaffen. Die Organisation kann dabei so vorgehen, daß sie die Gruppenmitglieder nach ihrer persönlichen Rangordnung der Bedürfnisse fragt. Nach den Ergebnissen dieser Befragung kann sie ihre Bemühungen um zufriedenstellende Bedürfnisbefriedigung ausrichten. Diese Überlegungen treffen auch für das Merkmal " h e - d o n i c t o n e " zu. Demnach ist die Konflikthäufigkeit zu reduzieren, je angenehmer die Gruppenmitgliedschaft für die Gruppenmitglieder ist.

Je s t r a t i f i z i e r t e r Gruppen sind, desto größer ist Konflikthäufigkeit und Konfliktausmaß. Die Organisation könnte also, um Konflikte zu reduzieren, den Grad der Stratifizierung vermindern. Stratifizierung kann dadurch abgebaut werden, daß Belohnungen gleichmäßiger auf alle Positionen verteilt werden. Durch die entstehende Verringerung der Benachteiligung der Inhaber rangniedrigerer Positionen werden weniger Verteilungskonflikte entstehen. Je stärker die Hierarchisierung der Gruppe reduziert

wird, desto geringer werden die psychischen und sozialen Distanzen zwischen den einzelnen Rängen, die häufige Konfliktquelle sind.

Häufigkeit und Ausmaß von Konflikten lassen sich reduzieren durch die Erhöhung des Grades an Abhängigkeit der Gruppenmitglieder von der Gruppe. Je mehr die Gruppe in der Lage ist, ein Gruppenmitglied in seinem Denken, seinen Einstellungen und seinem Verhalten zu beeinflussen, desto größer wird die Abhängigkeit sein. Die Beeinflussung ist möglich, wenn die Gruppe in hohem Maße zur Bedürfnisbefriedigung des Gruppenmitglieds beitragen kann. Hier zeigt sich, daß Abhängigkeit die Kehrseite des Merkmals Potenz einer Gruppe ist. Im Interesse anderer Zielsetzungen als Konfliktreduzierung fällt die Empfehlung nach Erhöhung der Abhängigkeit schwer, denn auf diese Weise würde beispielsweise die Freiheit und Autonomie des einzelnen Gruppenmitgliedes gefährdet.

5.5.2 Zielkonflikte

Zielkonflikte können zwischen den individuellen Zielvorstellungen einzelner Gruppenmitglieder entstehen. Zielkonflikte entstehen zwischen den Individualzielen und den Gruppenzielen. Konflikte treten beim Zielbildungsprozeß auf und bei der Änderung der Gruppenziele.

Analog zu intra-individuellen Zielkonflikten lassen sich folgende generelle Reduzierungsvorschläge machen:

- Verminderung der Zielanzahl; auf diese Weise wird das Zielsystem der Gruppe weniger komplex und damit überschaubarer.
- Herbeiführung von Zielpräferenzen, die zu Rangordnungen der einzelnen Ziele führen; die Gruppenmitglieder könnten sich bei der Erstellung einer

Zielrangordnung von der Maxime leiten lassen, daß prinzipiell Gruppenziele wichtiger sind als die einzelnen individuellen Ziele.

- Durch die Modifizierung von Zielinhalten wird der Grad der Kompatibilität zu erhöhen sein; dies bedeutet, daß Ziele, die nicht in die Zielordnung passen, weil sie sich hinderlich auf andere Ziele auswirken, abgewandelt werden oder ganz ausscheiden sollten.
- Erhöhung der Zielklarheit; Die Zielklarheit wird zum Beispiel verbessert durch die Verwendung von Management by objectives (vgl. 5.1).
- Erhöhung des Grades der Anerkennung der Gruppenziele durch die Gruppenmitglieder; je mehr Erfolge eine Gruppe als ganze aufzuweisen hat, desto größer wird die Anerkennung der Gruppenziele sein (vgl. Hypothese 27.3); je mehr eine Gruppe in der Lage ist, die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder zu erfüllen, desto mehr wird sie Anerkennung für ihre Ziele finden.

Die Bedeutung von Zielkonflikten ist nicht in allen Ebenen der Organisation gleich groß und mithin auch nicht ihre Reduzierung: Besonders die Führungsspitze (d. h. sämtliche Leitungsgremien) hat die Aufgabe, sich um eine Minderung von Zielkonflikten zu bemühen. Sie legt die offiziellen Ziele der Organisation fest und steht vor dem Problem, ein möglichst widerspruchsfreies Zielsystem zu konzipieren. Ihr obliegt die nicht immer leichte Pflicht, unmißverständliche Aussagen zum sachlichen Gehalt der Ziele (z. B. Gewinn, Umsatz, Kosten), zum zeitlichen Bezug, also der Frist, in der das Ziel erreicht werden soll, und zum angestrebten Ausmaß der Zielerreichung zu machen (vgl. ESSER, 1975, 116). Mißverständliche und vage Zieldefinitionen an der Führungsspitze pflanzen sich in die unteren Ebenen fort. Ihr Wert als Handlungs-

anweisung vermindert sich; für die Mitglieder mittlerer und unterer Ebenen entstehen Konflikte bei der Durchführung der Ziele.

5.5.3 Kommunikationskonflikte

Wir wollen bei unseren Vorschlägen zur Verminderung oder sogar Beseitigung von Kommunikationskonflikten bei den einzelnen Determinanten ansetzen, die Störungen der Kommunikation hervorrufen. Aus unseren Hypothesen lassen sich direkte Empfehlungen zur Reduzierung ableiten:

- Bemühung um eine gemeinsame Sprache der Kommunikatoren; wo eine gemeinsame Sprache - zum Beispiel aus Fachgründen - nicht erreichbar ist, muß sich die Organisation um ein Codierungs- und Decodierungssystem bemühen, das eine Übersetzung der Sprachen ermöglicht. Auf diese Weise werden Konflikte vermindert, die auf Verständnisschwierigkeiten beruhen.
- Verbesserung der Glaubwürdigkeit der Kommunikatoren; die Organisation muß dafür sorgen, daß zwischen den Kommunikatoren vertrauensvolle Beziehungen entstehen; solche Beziehungen werden gefördert, wenn die Kommunikationspartner wechselseitig von ihrer Kompetenz und Objektivität überzeugt sind und sich gegenseitig keine schlechten Absichten unterstellen.
- Anpassung der Informationsbelastung an die jeweilige Kommunikationskapazität: Die Organisation muß darauf achten, daß die Gruppenmitglieder nicht mit Informationen überlastet werden, weil dies Informationsverzerrungen, Handlungsverzögerungen und im Extrem zu einem Zusammenbruch der Problemlösungsfähigkeit der Gruppenmitglieder führt. Bevor Gruppenmitglieder eine Aufgabe übernehmen, ist also festzustellen, ob sie in der Lage sind, die anfallenden Informationen zu verarbeiten.

- Vermeidung von defensivem Informationsverhalten:
Informationszurückhaltung kann vermindert oder vermieden werden, wenn die Ursachen dafür gemindert oder beseitigt werden. Häufige Ursache für defensives Informationsverhalten ist die Wahrnehmung einer Bedrohung. Die Organisation müßte also dafür sorgen, daß Gruppenmitglieder sich in möglichst geringem Maße (in ihrer Stellung, in ihren Zielen) bedroht fühlen.
- Verbesserung der Genauigkeit der Informationsübermittlung: Dazu bestehen verschiedene Möglichkeiten: Reduzierung der Quantität von Informationen ist eine Möglichkeit. Sie empfiehlt sich besonders bei längeren Informationen. Ein weiteres Mittel zur Verbesserung der Genauigkeit ist die Wiederholung des Kommunikationsinhaltes von seiten des Senders. Sie kann auf verschiedene Weise geschehen. "Entweder wird die Nachricht in der gleichen Art und Weise noch einmal wiederholt, oder es werden andere Symbole und Techniken für die gleiche Nachricht ausgewählt oder aber ein anderer Kommunikationskanal benutzt." (ZEIDLER, 1974, in: SPECHT u. a., 84 f.) Auch die redundante Formulierung einer Nachricht kann zur Genauigkeit beitragen, vor allem dann, wenn der Übertragungsvorgang durch "noise" gestört ist. Es fällt dann leichter, die Nachricht zu rekonstruieren, wenn sie nur bruchstückhaft empfangen wurde. Auch die Bestätigung des Kommunikationsinhaltes von seiten des Empfängers verbessert die Genauigkeit. Durch die Bestätigung der Nachricht durch den Empfänger kann der Sender feststellen, ob diese korrekt empfangen und verstanden worden ist (vgl. GUETZKOW, 1965, 558 ff.).
- Verminderung räumlicher und zeitlicher Distanzen bei der Informationsübermittlung: Distanzen, die

Informationen zu überwinden haben, sind bei direkter Kommunikation zwischen Sender und Empfänger geringer. Kommunikationsverzerrungen durch Informationsfilterung und Informationsaufschub können reduziert werden, wenn die Zahl der Vermittlungsstationen zwischen Sender und Empfänger gering gehalten wird. Was die zeitliche Distanz betrifft, ist zu empfehlen, daß Informationen möglichst schnell übertragen werden, damit die Nachrichten im Zeitverlauf nicht zu viel an Gehalt verlieren.

- Vermeidung der Behinderung der Kommunikation und Überwindung bestehender Kommunikationshindernisse:
Eine Behinderung der Kommunikationsmöglichkeiten unter den Gruppenmitgliedern reduziert Vertrauen und kooperatives Verhalten. Die Organisation sollte deshalb darauf verzichten, die Kommunikation in der Gruppe - aus welchen Gründen auch immer - zu behindern.

Die hierarchische Strukturierung von Organisationen bringt es mit sich, daß Kommunikationshindernisse zwischen den einzelnen Ebenen entstehen. DAVIS (1962, 374 ff.) schlägt u. a. drei Methoden zur Verringerung dieser Kommunikationshindernisse vor: (1) eine "Politik der offenen Tür", (2) Teilnahme von Vorgesetzten und Untergebenen an gemeinsamen Gruppenaktivitäten und (3) betriebliches Vorschlagswesen.

Eine "Politik der offenen Tür" bedeutet, daß der Vorgesetzte möglichst jederzeit für die Mitarbeiter zu sprechen ist und ihre Anliegen und Probleme anhört. Der Vorgesetzte selbst kann versuchen, in Besprechungen mit den Mitarbeitern von seinen Schwierigkeiten zu berichten. Auf diese Weise kommen sich die beiden Parteien näher, und es wächst das gegenseitige Vertrauen. Eine solche Maßnahme kann allerdings nur dann erfolgreich praktiziert werden, wenn Vorge-

setzte und Untergebene ihr gegenüber positiv eingestellt sind.

Die Teilnahme von Vorgesetzten und Untergebenen an spontanen Zusammenkünften, die Durchführung von Betriebsfesten und Betriebsausflügen und das Zusammensein beim Sport fördern nicht nur den gegenseitigen Informationsaustausch, sondern erhöhen auch Vertrauen und Gemeinsamkeitsgefühle.

Mit einem Vorschlagswesen können die Mitarbeiter der Führung der Organisation mitteilen, was sie an den Arbeitsprozessen stört und was sie für verbesserungswürdig halten.

5.5.4 Führungskonflikte

Viele Konflikte entstehen bei Beeinflussungsprozessen. Diese Konflikte waren als Führungskonflikte bezeichnet worden. Wir wollen nunmehr Vorschläge machen für konfliktminderndes Führungsverhalten, wobei wir uns wieder auf unsere Hypothesen stützen:

Personen stehen verschiedene Machtgrundlagen zur Verfügung, die als Beeinflussungs- bzw. Führungsmittel eingesetzt werden können: Zwangsmacht, Belohnungsmacht, legitime Macht, Referenzmacht und Expertenmacht.

Die Ausübung von Zwang empfiehlt sich nicht, wenn Konfliktreduzierung das Ziel ist, denn je mehr Zwang angewandt wird, desto mehr Überwachung wird erforderlich sein, um Widerstand, d. h. also Konflikt zu vermeiden.

Deshalb empfiehlt es sich eher, Beeinflussung zu versuchen durch den Einsatz der Fähigkeit, jemanden zu belohnen. Da es als ein Ziel der Menschen angesehen werden kann, eine möglichst günstige Belohnungsbilanz zu haben, werden Belohnungen den Widerstand gegen Beeinflussung "minimieren".

Auch die Berufung auf legitime Macht und deren Anerkennung ist eine Machtgrundlage, die den Widerstand gegen einen Beeinflussungsversuch nicht nur mindern, sondern praktisch eliminieren kann. Kann sich ein Gruppenmitglied bei seinem Beeinflussungsversuch auf Referenzmacht stützen, dann wird das Konfliktausmaß ebenfalls gering sein. Die Identifizierung mit dem Gruppenmitglied, das zu beeinflussen versucht, erhöht die Motivation, die Beeinflussung zu akzeptieren.

Auch der Einsatz von Expertenmacht kann - beim Ziel der Konfliktreduzierung - empfohlen werden. Allerdings muß diese Expertenmacht überzeugen können, will sie nicht Widerstand gegen Beeinflussung hervorrufen.

Bei der Beurteilung der Wirkung von demokratischem und autokratischem Führungsstil auf Konflikt haben wir unterscheiden müssen zwischen Konflikthäufigkeit und Ausmaß von Konflikten. Die Konflikthäufigkeit ist bei einem demokratischen Führungsstil größer als bei einem autokratischen Führungsstil. Ein demokratischer Führungsstil läßt mehr Raum für die freie Austragung von Konflikten über Ziele und Möglichkeiten der Zielerreichung. Bei einem autokratischen Führungsstil sollen Konflikte über Ziele und die besten Mittel von vornherein ausgeschaltet werden durch Vorgabe der Ziele und genaue Festlegung der Mittel. Was die Intensität bzw. das Ausmaß von Konflikten angeht, so nehmen wir an, daß ein autokratischer Führungsstil zu einem höheren Konfliktausmaß führen wird als ein demokratischer Führungsstil. Die Vermutung eines konfliktverschärfenden Effektes autokratischer Führung läßt sich mit dem häufigeren Einsatz von Zwangsmacht und tendenzieller Unterdrückung der Austragung von Konflikten begründen.

5.5.5 Wahrnehmungskonflikte

Daß Menschen unterschiedliche Bilder von der Realität haben, ist ein Sachverhalt, der immer wieder zu Konflikten führt. Aufgrund der Unterschiede in der Wahrnehmung stellt sich für die Organisation die Aufgabe, die Diskrepanzen zwischen den Bildern der Realität, die die Gruppenmitglieder haben, zu vermindern. Um dies zu erreichen, kann eine Gruppe homogen hinsichtlich Erfahrung, Ausbildung und Intelligenz zusammengesetzt werden. Je ähnlicher die Gruppenmitglieder hinsichtlich solcher Merkmale sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Diskrepanzen in der Wahrnehmung der Realität geringer sind. Ferner kann die Organisation versuchen, durch eine gemeinsame Ausbildung der Gruppenmitglieder diese auf ihre Wahrnehmungseigenarten, die eine Ursache für die Diskrepanzen in der Wahrnehmung sind, aufmerksam zu machen.

Eine spezielle Form von Bild der Realität ist das "Bild vom anderen", das Fremdbild. Wenn Gruppenmitglieder negative Fremdbilder voneinander entwickeln und sie gegenseitig voneinander vermuten, dann treten häufiger Konflikte auf. Um also Konflikte zu reduzieren, muß versucht werden, negative Fremdbilder abzubauen. Die Organisation müßte Bedingungen schaffen, unter denen negative Fremdbilder schwerer entstehen. Zwischen den Gruppenmitgliedern (aber auch zwischen Gruppen) müßten kooperative Beziehungen vor konkurrierenden Beziehungen den Vorrang haben, denn je stärker die Konkurrenzintensität zwischen Gruppenmitgliedern, desto eher besteht die Gefahr, daß die Fremdbilder negativ werden (vgl. auch 5.6).

Zur Perpetuierung von Konflikten trägt auch die Stärke der Verankerung der Fremdbilder bei. Je stärker die Verankerung ist, desto größer ist die

Image-Konstanz. Es kommt also darauf an, die Image-Konstanz zu vermindern. Die Organisation kann versuchen, allen Organisationsmitgliedern - insbesondere natürlich den betroffenen - die Erkenntnis zu vermitteln, daß Kritik, Infragestellen und Zweifel an den eigenen Vorstellungen, auch an den einmal gemachten Bildnissen vom anderen, eine wichtige Fähigkeit ist, die es gemeinsam - Organisation und Gruppenmitglied - zu entwickeln gilt. Allerdings sind dabei zunächst Hemmungen zu überwinden, denn wer gibt schon gern zu, daß seine Vorstellungen falsch sind.

Konflikte entstehen auch aufgrund von "biased sampling". Die Rolle, die ein Gruppenmitglied in der Gruppe hat, determiniert die Wahrnehmungsschichten, die aus der Realität genommen werden. Konflikte, die aus "biased sampling" entstanden sind, sind zu vermindern, wenn die Gruppenmitglieder sich die Mühe machen, sich in die jeweils anderen Rollen hineinzusetzen.

5.5.6 Frustrationskonflikte

Wenn die Folge einer Frustration ein Konflikt (Aggression) ist, dann wird der Konflikt reduziert in dem Maße, in dem die Stärke der Frustration gemindert wird. Die Organisation kann auf die Bedingungen (die Reizereignisse), die Frustrationserleben hervorrufen, Einfluß nehmen. Sie kann zum Beispiel strenge Überwachung, die als Frustration von den Gruppenmitgliedern erlebt wird, aufheben oder zumindest mindern. Problem für die Organisation ist dabei, die Frustrationsquellen zu lokalisieren. Dies könnte durch Befragung der Organisationsmitglieder erfolgen. Bei einer solchen Befragung ist zu erwarten, daß die Organisationsmitglieder unterschiedliche Grade an Frustrationstoleranz aufweisen. Dieser

Umstand könnte die Beseitigung von Frustrationen erschweren, weil, was für den einen eine Frustration ist, für den anderen noch keine ist. Die Organisation muß es auf jeden Fall vermeiden, daß ein Organisationsmitglied (oder auch eine bestimmte Gruppe) ständig wiederkehrenden Frustrationen ausgesetzt ist, weil dieses Organisationsmitglied dann einen besonders gefährlichen Herd für Konflikte darstellt.

5.6 Konflikte zwischen Gruppen

Wir haben bereits festgestellt, daß die Determinanten von Konflikten in der Gruppe sich nicht prinzipiell von den Determinanten von Konflikten zwischen Gruppen unterscheiden. Auch hier finden sich Ziel-, Wahrnehmungs-, Kommunikations-, Frustrations- und Führungskonflikte. Die für diese Konflikte angegebenen Reduzierungsmöglichkeiten lassen sich auch auf Konflikte zwischen Gruppen anwenden. Aus diesem Grunde ist es an dieser Stelle nicht nötig, diese Reduzierungsmöglichkeiten nochmals zu nennen. Nützlicher erscheint eine Diskussion grundsätzlicher Konfliktreduzierungsmöglichkeiten zwischen Gruppen. Diese Mittel zur Minderung von Konflikten zwischen Gruppen werden zur Beseitigung mehrerer Determinanten von Konflikten zwischen Gruppen eingesetzt. Folgende Mittel werden hier betrachtet:

- Herbeiführung von Kontakten zwischen Gruppen (1);
- Schaffung gemeinsamer Gegner (2);
- Einführung übergeordneter Ziele (3);
- Hinzuziehung von Schiedsrichtern (4);

(1) Kontakt zwischen Gruppen

In seinen Experimenten über Konflikte zwischen Gruppen testete SHERIF (1966) mehrere unterschiedliche Methoden zur Reduzierung von Konflikten zwischen Gruppen. Um die Effekte der Herbeiführung von sozialen Kontakten auf bestehende Intergruppenkonflikte zu erkunden, stellte SHERIF Situationen her, in denen Mitgliedern der rivalisierenden Gruppen die Möglichkeiten gegeben wurden, in angenehmen Situationen soziale Kontakte zu schaffen. Solche Situationen waren das gemeinsame Essen, das gemeinsame Anschauen eines Films und das Abschießen von Feuerwerkskörpern. Diese "Kontaktsituationen" bewirkten keine Reduzierung der zwischen den Gruppen beste-

henden Konflikte; vielmehr wurden sie von den Mitgliedern beider Gruppen als weitere Gelegenheit betrachtet, sich zu beschimpfen und zu bekämpfen. SHERIF schloß daraus, daß Kontakt zwischen Gruppen in angenehmen Situationen allein bestehende Spannungen zwischen Gruppen nicht vermindert. Er nahm an, daß Kontakt zwischen rivalisierenden Gruppen nur dann in der Lage ist, Konflikte zu reduzieren, wenn die Gruppen zusammenkommen, um kooperativ an der Erreichung von Zielen zu arbeiten, die den Gruppen wichtiger sind als die Fortsetzung des bestehenden Konflikts.

WATSON und JOHNSON (1972, vgl. 387) knüpfen an SHERIFs Überlegungen die Hypothese an, daß Kontakte dann konfliktreduzierend sind, wenn

- (1) gemeinsame Ziele, deren Erreichung keinen Wettbewerb hervorruft, vorhanden sind;
- (2) kooperative Interdependenz besteht, d. h. um das gemeinsame Ziel zu erreichen, müssen die Gruppen miteinander kooperieren;
- (3) gleicher Status in der Situation gegeben ist;
- (4) die durch Gesetz, Sitte oder Autorität entstehenden Sanktionen eine Konfliktreduzierung verlangen und
- (5) keine falschen Vorstellungen vom Gegner und Stereotype bestehen.

Selbst wenn diese Bedingungen nicht alle verwirklicht werden, scheint die Methode, Kontakte zwischen Gruppen herbeizuführen, für Konfliktreduzierung von Bedeutung zu sein. Kontakte schaffen überhaupt erst einmal die Voraussetzung für den Versuch einer Konfliktlösung. Wenn der Kontakt dann hergestellt ist, können weitere Mittel zur Konfliktreduzierung eingesetzt werden. Hier ist etwa an die Möglichkeit zu denken, Verhandlungen über strittige Fragen und Konfliktstoffe einzuleiten und durchzuführen.

(2) Gemeinsame Gegner

SHERIF konnte in seinen Untersuchungen zeigen, daß es möglich war, die Feindschaft zwischen zwei Gruppen zu reduzieren, wenn man ihnen einen gemeinsamen Gegner präsentierte, gegen den sie sich verbünden mußten. Obwohl sich herausstellte, daß diese Möglichkeit effektiv die Feindseligkeit zwischen Gruppen reduzierte, ist diese Methode zur Konfliktreduzierung nicht zu empfehlen, da mit ihrer Hilfe der zwischen den Gruppen bestehende Konflikt nicht gelöst wird; er wird nur transformiert von zwei kleineren Gruppen auf zwei größere Gruppen. Auf lange Sicht würde die Anwendung dieser Methode nur zu größeren und in ihren Wirkungen zerstörerischeren Konflikten führen.

(3) Übergeordnete Ziele

Als eine weitere Methode der Konfliktreduzierung zwischen Gruppen nennt SHERIF übergeordnete Ziele. Darunter sind Ziele zu verstehen, die nicht ohne weiteres von den Mitgliedern der beiden antagonistischen Gruppen ignoriert werden können und deren Erreichung jenseits der Ressourcen und Kräfte einer Gruppe allein liegen. Um diese Ziele zu erreichen, müssen die Gruppen kooperieren. SHERIF arrangierte eine Reihe von Situationen, in denen übergeordnete Ziele bestanden. Ein solches Ziel verlangte die Reparatur des Wasserversorgungssystems, das der Experimentator vorher sabotiert hatte. Ein anderes bestand darin, einen Film zu leihen. Um die Leihgebühr zusammenzubringen, war es nötig, daß die beiden Gruppen ihr Geld zusammenlegten. Nachdem die Versuchspersonen an einer Reihe Aktivitäten, die durch übergeordnete Ziele in Gang gebracht worden waren, teilgenommen hatten, veränderten sich die Einstellungen gegenüber den Mitgliedern der Außen-

gruppen; Freundschaften zwischen Mitgliedern der gegnerischen Gruppen entstanden, die Abneigung gegenüber der rivalisierenden Gruppe verschwand.

Charakteristisch für die von SHERIF eingeführten übergeordneten Ziele war, (1) daß sie von einer dritten Partei - den Leitern der Experimente - eingeführt wurden, (2) daß sie von den Versuchspersonen als "natürliche" Ereignisse, die nicht mit der dritten Partei in Zusammenhang gebracht wurden, wahrgenommen wurden, (3) daß die beiden Gruppen nicht wahrgenommen haben, daß sie zur Konfliktlösung gedacht waren und (4) daß sie die Konfliktsituation veränderten in eine kooperative (vgl. WATSON und JOHNSON, 1972, 388). Es ist augenscheinlich so, daß in den meisten Konfliktsituationen solche übergeordneten Ziele keine Konfliktreduzierungsmöglichkeit darstellen. Beispielsweise hat eine dritte Partei selten die Macht, Ziele einzuführen mit den oben aufgezählten Merkmalen. Auch ein Teilnehmer am Konflikt - also eine Konfliktpartei - hätte es ebenfalls nicht leicht, ein solches übergeordnetes Ziel einzuführen, um damit zu versuchen, den Konflikt zu lösen. JOHNSON und LEWICKI (1969) verglichen die Wirksamkeit von übergeordneten Zielen, die alle die oben genannten Merkmale haben (Sherif-Typ), mit der übergeordneten Ziele, die von einer Konfliktpartei eingeführt wurden, die mit einer der Konfliktparteien identifiziert wurden, und von denen man wußte, daß sie zur Konfliktreduzierung gedacht waren. Sie fanden heraus, daß das übergeordnete Ziel vom Sherif-Typ zwar den Wettbewerb zwischen den Gruppen reduzierte, aber zu einer vorschnellen Kooperation führte, die den grundlegenden Konflikt zwischen den Gruppen ungelöst ließ. Sie knüpften daran die Hypothese, daß nachdem das übergeordnete Ziel einmal erreicht ist,

die Gruppen es wieder mit dem grundlegenden Konflikt zu tun bekommen.

Der zweite Typ von übergeordnetem Ziel führte hingegen eher zu einer Verschärfung denn zu einer Verminderung des Konflikts. Die Gruppe, die das übergeordnete Ziel vorgeschlagen hatte, hatte das Gefühl, daß es im besten Interesse beider Gruppen den Vorschlag gemacht habe. Sie sah diesen Vorschlag als die erste Konzession von ihrer Seite an und erwartete, daß die gegnerische Gruppe auf den Vorschlag eingehen werde. Die gegnerische Gruppe jedoch neigte dazu, das sog. übergeordnete Ziel als einen Teil der Konfliktstrategie der anderen Seite anzusehen, und lehnte eine Akzeptierung ab. Das Resultat war hier eine Intensivierung des Konflikts, vermehrte Mißverständnisse und die Ablehnung eines Kompromisses von beiden Gruppen.

(4) Hinzuziehung von Schiedsrichtern

Ein weiteres Verfahren zur Reduzierung von Konflikten zwischen Gruppen wurde von BLAKE und MOUTON (1962) vorgeschlagen. Um ihre Differenzen zu bereinigen, sollten die Gruppen einen Wissenschaftler konsultieren. Grundlage für dieses Konfliktreduzierungsverfahren bildeten eine Reihe von Experimenten über Konflikte zwischen Gruppen. Aus ihren Experimenten schlossen BLAKE und MOUTON, daß das Hauptmerkmal von Intergruppenkonflikten darin besteht, daß sich Gewinn-Verlust-Einstellungen bilden. Jede der beiden Gruppen möchte auf Kosten der anderen "gewinnen", eine beide Seiten befriedigende Lösung wird nicht angestrebt. Mit dem von den Autoren vorgeschlagenen Verfahren sollte versucht werden, diese Gewinn-Verlust-Einstellungen zu verändern: Kompetetive Orientierungen sollen kooperativen Orientierungen weichen. Das Verfahren sah etwa so aus:

Zunächst verbringt jede Gruppe mehrere Stunden damit, ihr Selbstbild als Gruppe und das Bild, das sie von der gegnerischen Gruppe hat, zu entwickeln. Dann kommen die beiden Gruppen zusammen und teilen sich die Ergebnisse mit. Mit Hilfe des wissenschaftlichen Beraters vergleichen beide Gruppen die Art und Weise, in der sie sich selbst und die anderen wahrnehmen. Dabei stellt sich normalerweise heraus, daß die Wahrnehmungen von der anderen Gruppe und der eigenen Gruppe jeweils identisch sind. Die andere Gruppe wird als unvernünftig, unmoralisch und nicht kooperationswillig von jeder Gruppe angesehen, während gleichzeitig jede Gruppe sich selbst als vernünftig, moralisch und kooperationsbereit einstuft. Diese Unterschiede in der Wahrnehmung werden dann geklärt. Als nächstes treffen sich die beiden Gruppen getrennt für mehrere Stunden, um die gegenwärtige Beziehung zur anderen Gruppe zu diagnostizieren. Dabei geht es darum festzustellen, welche Probleme bestehen, warum sie nicht konstruktiv angegangen werden, was die andere Gruppe zum gegenseitigen Konflikt "beiträgt". Dann kommen die Gruppen wieder zusammen und teilen ihre Diagnosen mit. Sie versuchen, die Hauptstreitpunkte, die zwischen den Gruppen zum Konflikt führen, aus beider Sicht darzustellen. Schließlich planen beide Gruppen das weitere Vorgehen für eine kooperative Lösung ihrer Konflikte.

Während dieses Prozesses ist darauf zu achten, daß drei Fehler nicht gemacht werden, die nur zu vermehrtem, statt zu vermindertem Konflikt führen. Es muß erstens die "Gewinn-Verlust"-Dynamik vermieden werden, bei der jede Handlung des Gegners als eine die eigene Gruppe dominierende angesehen wird. Der wissenschaftlich ausgebildete Schiedsrichter muß den Teilnehmern zeigen, daß es notwendig ist, diese

"Gewinn-Verlust"-Einstellungen und Verhaltensweisen zu erkennen. Es muß zweitens das vermieden werden, was BLAKE und MOUTON als "psychodynamischen" Irrtum bezeichnen. Darunter verstehen sie, daß das Verhalten des Gegners eher durch Persönlichkeitsfaktoren motiviert angesehen wird, anstatt durch die "Dynamik des Intergruppenkonflikts", d. h. es empfiehlt sich nicht, Konflikt vorschnell auf "böse", "kranke" und machthungrige Individuen zu schieben. Das Verhalten des Konfliktgegners ist eher ein Resultat des intensiven Gruppenkonflikts selbst. Drittens ist es notwendig, sich selbst erfüllende Prophezeiungen zu vermeiden. Wenn man offen ausspricht, daß der Gegner streitsüchtig ist, führt dies oft zu feindseligem Verhalten, weil der Gegner sich selbst zu verteidigen sucht. BLAKE und seine Mitarbeiter haben das von ihm initiierte Verfahren zur Konfliktreduzierung zwischen Gruppen bei einer großen Anzahl von Konflikten zwischen Gruppen angewandt. Besonders bei Konflikten zwischen dem Management und den Gewerkschaften sowie bei Konflikten zwischen Abteilungen hatte die Methode großen Erfolg.

5.7 Umweltbedingte Konflikte

Die Organisation kann auf die Einflüsse der Umwelt, die Konflikte hervorrufen, auf unterschiedliche Weise reagieren. Jede dieser Reaktionsformen stellt eine Möglichkeit der Konfliktreduzierung dar (vgl. KRÜGER, 1972, 106 ff.). Die Organisation kann versuchen, die Konflikte mit der Umwelt zu u m g e h e n . Eine Form der Umgehung ist der Rückzug. Er liegt vor, wenn eine Unternehmung sich nach verlustreichen Konkurrenzkämpfen aus einem Markt zurückzieht. Ob dieses "Gehen aus dem Felde" eine echte Konfliktlösung darstellt, kann stark bezweifelt werden.

Eine weitere Form der Umgehung ist Isolation. Je mächtiger eine Organisation ist, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit sein, daß diese Organisation im Bewußtsein der eigenen Stärke es unterläßt, die relevanten Umweltbeziehungen zu beobachten. Wenn dies bei einer Organisation der Fall ist, erhöht sich für sie das Risiko, daß wichtige Umweltveränderungen übersehen werden oder nicht rechtzeitig berücksichtigt werden. Versäumnisse dieser Art erhöhen die Anzahl der Konflikte mit der Umwelt und führen zu einer Verschlechterung der vormals starken Machtposition.

Indifferenz als weitere Form der Umgehung von Konflikten mit der Umwelt bedeutet, "daß Umweltänderungen, die als Herausforderung zur Reaktion aufzufassen wären, von der Unternehmung unbeantwortet bleiben. Die Signale und Nachrichten aus der Umwelt werden also zwar registriert, lösen aber keine Reaktion aus." (KRÜGER, 1972, 108) Indifferenz kann mehrere Ursachen haben. Informationen, die aus der Beobachtung der Umwelt gewonnen wurden, können in den zuständigen Grenzsyste men bereits "versickern", wenn sie als irrelevant betrachtet werden. Indifferenz kann auch entstehen, wenn die Dynamik und

Komplexität der Umwelt so groß ist, daß die Grenzstellen in ihrer Aufnahmekapazität (an Informationen) überlastet sind.

Ferner können Umweltveränderungen übersehen werden. Auch dies ist eine Form der Umgehung von Konflikten mit der Umwelt, wenn auch keine beabsichtigte. Kurzfristig mag dabei kein Konflikt auftreten, langfristig aber macht sich das Nichtbemerken von Umweltveränderungen für eine Organisation doch nachteilig bemerkbar.

Für die Organisation kommt es darauf an, Instrumente zu schaffen, die eine stärkere Sensibilisierung in bezug auf die Umwelt ermöglichen. Solche Instrumente reichen von verfeinerten Methoden der Beobachtung bis zu besserer organisatorischer und personeller Ausstattung der Abteilungen, die in Verbindung mit der Umwelt stehen. Die Organisation kann versuchen, auf Konflikte mit der Umwelt mit Anpassung zu reagieren (vgl. KRÜGER, 1972, 109). Dies bedeutet, daß Wandlungen in der Umwelt für die in der Organisation zu treffenden Entscheidungen als Datum anzusehen sind. Je stärker die Anpassung an die Umwelt erfolgt, desto weitreichender werden die Veränderungen in der Organisation sein. Die Anpassungsleistung wird um so schwerer zu erbringen sein, je dynamischer die Umwelt ist. Um das Ausmaß der Anpassungsleistung zu vermindern, kann die Organisation eine andere Reaktion zeigen:

Sie wird versuchen, die Umwelt zu beeinflussen. Signale der Umwelt werden nicht - wie bei der Anpassung - als gegeben hingenommen, sondern die Organisation unternimmt Anstrengungen, die Umwelt aktiv zu beeinflussen. Für die Beeinflussung der Umwelt stehen Maßnahmen wie Werbung für eigene Produkte, intensive Öffentlichkeitsarbeit, Einfluß auf Verbände und Parlamente zur Verfügung (vgl. KRÜGER, 1972, 109).

Die am weitesten entwickelte Form der Anpassung und Beeinflussung ist die A n t i z i p a t i o n von Umweltänderungen. Dies bedeutet Früherkennung von Entwicklungstrends in der Umwelt, gekoppelt mit beeinflussenden Maßnahmen zur Veränderung der Umwelt und der Trends. "Technische Änderungen vor der Konkurrenz in ihrer Bedeutung zu erkennen und einzusetzen, mit eigenen Preissenkungen denen der Konkurrenten zuvorkommen, das wären derartige antizipierende Maßnahmen." (KRÜGER, 1972, 110) .

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß bei umweltbedingten Konflikten entweder eine Anpassungsstrategie oder eine Veränderungsstrategie verfolgt werden kann. Eine Umgehungsstrategie ist nicht zu empfehlen, wenn langfristig entstehen dadurch gravierendere Konflikte.

5.8 Strukturbedingte Konflikte

Die Konflikthäufigkeit in einer Organisation ist um so größer, je höher der Grad der Differenzierung ist. Differenzierung ist dabei zu verstehen als die Anzahl der unterschiedlichen, funktional miteinander verbundenen Untereinheiten einer Organisation. Um Konflikthäufigkeit aufgrund von Differenzierung zu reduzieren, ist es erforderlich, den Grad der Differenzierung zu vermindern.

Eine Möglichkeit, den Differenzierungsgrad zu verringern, besteht darin, die Organisation in mehrere in sich selbständige Suborganisationen zu teilen. Für Unternehmen wird diese Möglichkeit durch Divisionalisierung verwirklicht. Durch die Gliederung der Unternehmung nach Produkten oder Produktgruppen wird die Unternehmung aufgespalten in mehrere, weitgehend selbständig arbeitende Divisionen, die auch als Suborganisationen aufgefaßt werden können. Die zu erbringenden Ordnungsleistungen werden insofern vermindert, als sie auf einzelne Divisionen aufgeteilt werden (vgl. KRÜGER, 1972, 143 f.).

Neben die horizontale Differenzierung tritt die vertikale Differenzierung einer Organisation. Mit der Zahl der Hierarchieebenen nimmt die Konflikthäufigkeit zu. Wie läßt sich das Konfliktpotential, das in der hierarchischen Struktur liegt, verringern? Eine Möglichkeit besteht in der Reduzierung der Zahl der Ebenen, soweit dies nur eben möglich ist. - Da die einzelnen Ebenen mit einem unterschiedlichen Ausmaß an Entscheidungs- und Kontrollbefugnissen gekoppelt sind, kann dieser qualitative Unterschied durch eine Dezentralisierung und Delegation vermindert werden. Eine Dezentralisierung wird erreicht, wenn die Anzahl und die Bedeutung der Entscheidungen, die die unteren Ebenen der Hierarchie treffen, erhöht wird.

Die Qualität der hierarchischen Struktur wird ferner verändert, wenn team-orientierte Strukturen eingeführt werden (vgl. LIKERT, 1972, 104 ff.). Die Organisation wird in diesem Fall mittels ineinandergreifender Gruppen aufgebaut. Rangniedrigere Gruppen sind durch Verbindungsleute ("linking pin") mit der ranghöheren Gruppe verbunden. Dadurch wird eine Einflußnahme von "unten nach oben" gewährleistet, d. h. also das Ausmaß an Partizipation erhöht. Durch eine derartige vermaschte Gruppenstruktur werden die Voraussetzungen für eine konstruktive Austragung und Reduzierung von Konflikten (in der Gruppe und) zwischen Gruppen verbessert (vgl. auch KRÜGER, 1972, 147). Durch eine Reduzierung von Machtunterschieden werden Machtverteilungskonflikte verringert¹⁾.

1) Auf weitere Strukturmerkmale - Standardisierung und Formalisierung - sind wir in 5.5 bereits eingegangen.
Was die Reduzierung von Konflikten, die aus dem Faktor Größe der Organisation resultieren, betrifft, so ist die Forderung nach einer Verringerung der Größe allenfalls mit Hilfe von Divisionalisierung zu erreichen.

6. Kritik

Unsere Aufmerksamkeit galt auf den vorangegangenen Seiten den verschiedenen Determinanten und Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in der Organisation. Wegen der Vielfalt der vorgebrachten Überlegungen, Hypothesen, Ergebnisse und Vorschläge verzichteten wir auf eine Zusammenfassung des Inhalts der Arbeit. Als Ersatz für eine solche Zusammenfassung mag die im Anhang gegebene Hypothesen-Zusammenstellung gelten. An dieser Stelle wollen wir uns darauf beschränken, einige kritische Punkte anzusprechen, auf die wir im Laufe unserer Bemühungen gestoßen sind.

Beginnen wir mit der Wahl des Themas. Eine halbwegs systematische Darstellung zweier so umfangreicher Fragestellungen, wie sie die vorliegende Arbeit hat, ist nicht möglich ohne Vereinfachung und Setzung von Schwerpunkten. Deshalb haben wir uns auch dem Zwang zur Auswahl aus der verwirrenden und schier unerschöpflichen Fülle des Stoffs beugen müssen. Zwar haben wir versucht, alle in Frage kommenden Bereiche von Konflikt determinanten zu behandeln, aber ohne Akzentuierung einzelner Bereiche ging es natürlich nicht ab. So müssen wir auch zwangsläufig den Vorwurf in Kauf nehmen, daß einzelne Teile der Arbeit gegenüber anderen vielleicht zu stark bevorzugt wurden (vgl. 4.3.1.1 gegenüber 4.4).

Einige Probleme und Schwierigkeiten traten bei der Formulierung von Hypothesen zur Erklärung von Konflikt auf. Zunächst galt es, "Konflikt" - die abhängige Variable - zu definieren; dabei haben wir "Konflikt" aufgespaltet in

- (i) Konflikthäufigkeit (der Bedingungen, des wahrgenommenen Konflikts, des affektiven Konflikts, des Konfliktverhaltens) und
- (ii) Konfliktausmaß (der Konfliktbedingungen, des

wahrgenommenen Konflikts, des affektiven Konflikts, des Konfliktverhaltens).

Mit der Berücksichtigung der vier Aspekte von Konflikt kommt zum Ausdruck, daß wir eine restriktive Auffassung von Konflikt ablehnen. Damit soll auch dem Umstand Rechnung getragen werden, daß das Phänomen Konflikt transdisziplinär untersucht werden muß. Keine Sozialwissenschaft kann den Begriff Konflikt für sich allein beanspruchen.

Was die Aufspaltung in KonfliktHÄUFIGKEIT und KonfliktAUSMASS betrifft, hat sich gezeigt, daß die Beziehung oftmals gegenläufig ist. Die These, je häufiger Konflikte auftreten, desto geringer sind diese in ihrem Ausmaß, kann jedoch nicht bestätigt werden.

Zur Stützung der Hypothesen, sofern sie aus der Literatur übernommen wurden, haben wir, wo immer es uns möglich war, empirische Untersuchungen herangezogen. Dies geschah auch für die zahlreichen Hypothesen, die wir formuliert haben. Hierbei besteht natürlich das Problem der unterschiedlichen Messung der Variablen in empirischen Untersuchungen. Besonders deutlich tritt dies bei der Messung von Konflikt zutage, wie die verschiedenartigen Operationalisierungen von Konflikt, auf die wir hingewiesen haben, zeigen. Eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird dadurch erschwert. Wo uns empirische Stützung versagt blieb, haben wir uns um eine möglichst plausible Begründung der Hypothesen bemüht.

Bei der Formulierung von Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in Organisationen sind wir nicht auf die u. E. untersuchenswerten Fragen eingegangen, ob die angegebenen Reduzierungsmöglichkeiten time-lags haben, inwieweit sie dosierbar und variabel

sind, wie systemkonform sie sind und ob sie Durchsetzungswiderstände hervorrufen. Dies sind Fragen, an denen weitere Forschungsbemühungen ansetzen könnten.

A n h a n g

HypothesenzusammenstellungIntra-individuelle Zielkonflikte

- H 1.1: Wenn die Anzahl der angestrebten Ziele hoch ist, dann ist die Konflikthäufigkeit groß.
- H 1.2: Je größer die Anzahl konkurrierender Ziele ist, desto größer ist das Konfliktausmaß.
- H 2.1: Je dringlicher die konkurrierenden Ziele sind, desto größer ist das Konfliktausmaß.
- H 2.2: Je mehr die konkurrierenden Ziele als gleich dringlich empfunden werden, desto größer ist das Konfliktausmaß.
- H 3.1: Je inkompatibler die konkurrierenden Ziele sind, desto größer ist das Konfliktausmaß.
- H 3.2: Je weniger ein Ziel als Ersatz für ein anderes Ziel angesehen werden kann, desto größer ist das Ausmaß des Konfliktes.
- H 3.3: Je weniger klar die Vorstellung von konkurrierenden Zielen ist, desto größer ist das Ausmaß des Konfliktes bei der Wahl zwischen den Zielen.
- H 3.4.1: Je risikoreicher ein Ziel ist und je höher die Motivation ist, dieses Ziel zu erreichen, desto größer ist das Konfliktausmaß.
- H 3.4.2: Wenn ein Ziel (Z_1) das mit einem hohen Risiko verbunden ist, mit einem anderen Ziel (Z_2) konkurriert, das mit einem geringen Risiko verbunden ist, dann ist das Konfliktausmaß gering.
- H 3.4.3: Wenn die miteinander konkurrierenden Ziele Z_1 und Z_2 ein (relativ) gleich geringes bzw. hohes Risiko haben, dann ist das Konfliktausmaß hoch.

Intra-individuelle Entscheidungskonflikte

- H 4.1: Je wichtiger der gefällte Entschluß war, desto größer wird die Dissonanz sein.

- H 4.2: Mit steigender Attraktivität der nicht gewählten Alternative nimmt die Dissonanz zu.
- H 4.3: Je "unähnlicher" sich die Wahlmöglichkeiten werden, desto größer wird die Dissonanz.

Persönlichkeit und Konflikt

- H 5.1: Individuen mit dominantem Freundschaftsmotiv (Naffs) zeigen eine geringe Häufigkeit von Konfliktverhalten (sie verhalten sich hauptsächlich kooperativ).
- H 5.2: Individuen mit dominantem Machtmotiv (Nepos) zeigen sehr häufig Konfliktverhalten.
- H 5.3: Individuen mit dominantem Leistungsmotiv (Naches) wählen zwischen kooperativem und konfliktärem Verhalten bei Veränderung der Situation.
- H 6.1: Je stärker die kognitive Simplizität in einem Individuum ausgeprägt ist, desto größer wird das Ausmaß von Konflikten sein.
- H 6.2: Je geringer die Ambiguitätstoleranz eines Individuums, desto häufiger wird das Individuum Konflikt erleben.
- H 6.3: Je "autoritärer" ein Individuum ist, desto häufiger zeigt es Konfliktverhalten.
- H 7.1: Je "mißtrauischer" Menschen sind, desto häufiger zeigen sie Konfliktverhalten.
- H 7.2: Je stärker "Machiavellismus" in einem Individuum ausgeprägt ist, desto häufiger zeigt es Konfliktverhalten.

Rollenkonflikte

- H 8.1.1: Für die Inhaber von Grenzpositionen treten häufiger Konflikte auf.
- H 8.1.2: Für die Inhaber von Positionen, die kreatives Problemlösen verlangen, treten häufiger Konflikte auf.
- H 8.1.3: Für Inhaber von Positionen, denen Überwachungsverantwortung zukommt, treten häufiger Konflikte auf.
- H 8.1.4: Je komplexer die Anforderungen an eine Position sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß häufiger Rollenambiguität auftritt.

- H 8.2.1: Je mehr unterschiedliche Interaktionspartner ein Positionsinhaber hat, desto häufiger treten Rollenkonflikte auf.
- H 8.2.2: Wenn gute menschliche Beziehungen zwischen Rollensender und Rolleneempfänger bestehen, dann wird das Ausmaß eines bestehenden Rollenkonfliktes gemindert.
- H 8.3.1: Je geringer die Ambiguitätstoleranz eines Positionsinhabers ist, desto größer ist das Ausmaß des gefühlten Rollenkonflikts.
- H 8.3.2: Je größer die Erfahrung und die Fähigkeiten sind, mit Problemen fertig zu werden, desto geringer wird das Ausmaß der gefühlten Rollenkonflikte sein.
- H 8.3.3: Je stärker das Selbstvertrauen eines Positionsinhabers ist, desto geringer wird das Ausmaß des gefühlten Rollenkonflikts sein.
- H 8.3.4: Je größer die emotionale Sensibilität eines Positionsinhabers ist, desto stärker wird er das Ausmaß des Rollenkonfliktes empfinden.
- H 8.3.5: Je stärker die Orientierung eines Positionsinhabers den perzipierten Erwartungen widerspricht, desto größer wird das Ausmaß des wahrgenommenen Konflikts sein.

Konflikte zwischen Individuum und Organisation

- H 9.1: Je weniger die Organisation die Bedürfnisse und Interessen ihrer Mitglieder befriedigt und fördert, desto häufiger treten Konflikte zwischen den Organisationsmitgliedern und der Organisation auf.
- H 9.2: Je weniger die Bedürfnisse und Interessen der Organisationsmitglieder mit den Anforderungen und Normen der Organisation korrespondieren, desto größer ist das Ausmaß des Konfliktes zwischen Organisationsmitgliedern und der Organisation.

Konflikte in der Gruppe

Gruppenmerkmale und Konflikt

- Größe:

- H 10.1.1: Je größer eine Gruppe ist, desto geringer ist die Häufigkeit von Konflikten, die sich aus mitmenschlichen Kontakten ergeben.

- H 10.1.2: Je größer eine Gruppe ist, desto größer ist die Häufigkeit von Konflikten, die auf Koordination von Aufgaben und Zielen der Gruppe beruhen.
- H 10.2: Je größer eine Gruppe ist, desto geringer ist das Ausmaß an Konflikten.
- H 10.3: Gruppen mit gerader Mitgliederzahl haben ein höheres Konfliktausmaß als Gruppen mit einer ungeraden Mitgliederzahl.
- "Viscidität":
- H 11.1: Je mehr die Gruppenmitglieder als Einheit fungieren, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.
- H 11.2.1: Je mehr die Gruppenmitglieder als Einheit fungieren, desto größer wird das Ausmaß eines einmal aufgetretenen Konfliktes mit anderen Gruppen sein.
- H 11.2.2: Je mehr die Gruppe als Einheit fungiert, desto eher besteht die Tendenz, einmal aufgetretene Konflikte zu ideologisieren.
- H 11.2.3: Je mehr sich Gruppen als ideologische Gegner betrachten, desto größer ist das Konfliktausmaß.
- Homogenität:
- H 12.1: Je ähnlicher Gruppenmitglieder hinsichtlich von Merkmalen sind, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.
- H 12.2: Je ähnlicher die Gruppenmitglieder hinsichtlich von Merkmalen sind, desto geringer ist das Konfliktausmaß.
- Flexibilität:
- H 13.1: Je flexibler die Gruppenmitglieder bei ihren Aktivitäten sind, desto häufiger treten Konflikte auf.
- H 13.2: Je weniger die Regeln von den Gruppenmitgliedern als legitim anerkannt werden, desto häufiger werden Konflikte auftreten.
- H 13.3: Je mehr die Regelungen und Vorschriften von den Gruppenmitgliedern als sinnlos, unzweckmäßig oder ungerecht wahrgenommen werden, desto häufiger werden Konflikte auftreten.

- Stabilität:

- H 14.1.1: Je stabiler eine Gruppe ist, desto weniger häufig treten Konflikte auf.
- H 14.1.2: Wenn die Stabilität der Gruppe vermindert wird, dann steigt das Konfliktausmaß.
- H 14.2.1: Wenn die Organisationsmitglieder das Gefühl haben, daß die Neuerung ihr eigenes Projekt ist, dann ist das Konfliktausmaß gering.
- H 14.2.2: Wenn die Neuerung die volle und klare Unterstützung von ranghohen Mitgliedern der Organisation hat, dann ist das Konfliktausmaß gering.
- H 14.2.3: Wenn die Gruppenmitglieder das Gefühl haben, daß die Neuerung eine Erleichterung bewirken wird, dann ist das Konfliktausmaß gering.
- H 14.2.4: Wenn die Neuerung mit den Werten, Normen und Zielen der Gruppenmitglieder übereinstimmt, dann ist das Konfliktausmaß gering.
- H 14.2.5: Wenn die Gruppenmitglieder durch die Neuerung neue und interessante Erfahrungen bekommen, dann ist das Konfliktausmaß gering.
- H 14.2.6: Wenn die Gruppenmitglieder den Eindruck haben, daß durch die Neuerung ihre Autonomie und ihre Sicherheit nicht gefährdet sind, dann ist das Konfliktausmaß gering.
- H 14.2.7: Wenn die Gruppenmitglieder an der Planung der Neuerung beteiligt werden, dann ist das Konfliktausmaß gering.
- H 14.2.8: Wenn die Neuerung durch eine Gruppenentscheidung akzeptiert wurde, dann ist das Konfliktausmaß geringer.
- H 14.2.9: Wenn genügend Informationen zum Verständnis der Neuerung, ihrer Schwierigkeiten und ihrer Vorteile vermittelt werden, dann ist das Konfliktausmaß gering.
- H 14.2.10: Wenn die Neuerung offen für Kritik, Überprüfung und Revision gehalten wird, dann ist das Konfliktausmaß gering.

- Permeabilität:

- H 15.1: Je offener eine Gruppe für neue Mitglieder ist, desto häufiger treten Konflikte auf.
- H 15.2: Je weniger offen eine Gruppe bisher für neue Mitglieder war, desto größer wird das Konfliktausmaß sein, wenn neue Mitglieder in die Gruppe aufgenommen werden.

- Polarisisation:

- H 16.1: Je höher der Grad der Polarisisation in einer Gruppe ist, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.
- H 16.2: Je höher der Grad der Polarisisation in einer Gruppe ist, desto größer ist das Ausmaß eines Konfliktes in der Gruppe.

- Autonomie:

- H 17.1: Je autonomer Gruppen sind, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.
- H 17.2: Je autonomer Gruppen sind, desto größer ist das Ausmaß von auftretenden Konflikten.
- H 17.2.1: Je autonomer Gruppen sind, desto größer ist das Ausmaß von Wahrnehmungskonflikten.

- Intimität:

- H 18.1: Je enger die persönliche Bekanntschaft zwischen den Gruppenmitgliedern ist, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.
- H 18.2: Je enger die persönliche Bekanntschaft zwischen den Gruppenmitgliedern ist, desto größer ist die Konflikthäufigkeit.
- H 18.3: Je enger die persönliche Bekanntschaft zwischen den Gruppenmitgliedern ist, desto größer ist das Konfliktausmaß, wenn ein Konflikt auftritt.

- Kontrolle:

- H 19.1: Je stärker die Kontrolle der Gruppenmitglieder durch die Gruppe ist, desto häufiger sind Konflikte zwischen ihnen und um so größer ist ihr Ausmaß.

- Partizipation:

- H 20.1: Je mehr Partizipationsmöglichkeiten für die Gruppenmitglieder bestehen, d. h. je größer das Ausmaß an Partizipation ist, desto häufiger treten Konflikte auf.

- H 20.2: Je mehr Partizipationsmöglichkeiten für die Gruppenmitglieder bestehen, d. h. je größer das Ausmaß an Partizipation ist, desto geringer wird das Ausmaß bestehender Konflikte.
- Potenz:
- H 21.1: Je besser die Gruppe in der Lage ist, Bedürfnisse eines Gruppenmitgliedes zu befriedigen, desto geringer ist die Häufigkeit und das Ausmaß von Konflikten zwischen den individuellen Zielen des Gruppenmitgliedes und den "Gruppenzielen".
- "Hedonic tone":
- H 22.1: Je angenehmer die Gruppenmitgliedschaft für die Gruppenmitglieder ist, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit.
- Position:
- H 23.1: Je stratifizierter Gruppen sind, desto häufiger treten Konflikte auf.
- H 23.2: Je stratifizierter Gruppen sind, desto größer ist das Ausmaß von Konflikten.
- Abhängigkeit:
- H 24.1: Je größer die Abhängigkeit der Gruppenmitglieder von ihrer Gruppe ist, desto weniger häufig treten Konflikte zwischen Gruppenmitglied und Gruppe auf.
- H 24.2: Je größer die Abhängigkeit der Gruppenmitglieder von ihrer Gruppe ist, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein, wenn ein Konflikt entstanden ist.

Zielkonflikte

- H 25.1: Je größer die Anzahl der Ziele ist, die in der Gruppe angestrebt werden, desto häufiger treten Konflikte auf (vgl. H 1.1).
- H 25.2: Je größer die Anzahl konkurrierender Ziele in der Gruppe ist, desto größer ist das Konfliktausmaß (vgl. H 1.2).
- H 26.1: Je größer die Motivation der Gruppenmitglieder ist, ihre Ziele zu erreichen, desto größer ist das Konfliktausmaß zwischen den Gruppenmitgliedern (vgl. H 2.1).
- H 26.2: Je mehr die konkurrierenden Ziele der Gruppenmitglieder von diesen als gleich dring-

lich empfunden werden, desto größer wird das Konfliktausmaß zwischen den Gruppenmitgliedern sein (vgl. H 2.2).

- H 27.1: Je inkompatibler die Ziele der Gruppenmitglieder sind, desto größer ist das Konfliktausmaß zwischen den Gruppenmitgliedern (vgl. H 3.1).
- H 27.2: Je geringer die Substituierbarkeit zwischen den Zielen der Gruppenmitglieder ist, desto größer ist das Konfliktausmaß zwischen den Gruppenmitgliedern (vgl. H 3.2).
- H 27.3: Je weniger die Gruppenmitglieder das oder die Gruppenziele anerkennen, desto häufiger treten Konflikte zwischen den personenorientierten Zielen einzelner Gruppenmitglieder und den Gruppenzielen auf.

Kommunikationskonflikte

- H 28.1.1: Je verschiedener die Sprache ist, die die Kommunikatoren haben, bzw. je weniger sie eine gemeinsame Sprache haben, desto häufiger werden Konflikte auftreten.
- H 28.1.2: Je mehr sich das Wahrnehmungsvermögen der Kommunikatoren voneinander unterscheidet, desto häufiger werden Konflikte auftreten.
- H 28.1.3: Je unterschiedlicher die Erfahrungen und Kenntnisse der Kommunikatoren sind, desto häufiger werden zwischen ihnen Konflikte auftreten.
- H 28.2: Je glaubwürdiger der Kommunikationssender für den Kommunikationsempfänger ist, desto weniger Konflikte werden auftreten.
- H 28.3: Je größer die Kommunikationskapazität eines Individuums ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit von Informationsüberlastung und desto geringer wird eine daraus resultierende Konflikthäufigkeit sein.
- H 28.4: Je größer das Ausmaß an Informationszurückhaltung ist, desto größer wird die Konflikthäufigkeit sein.
- H 29.1: Je größer die Informationsmenge ist, die in einem Kommunikationsprozeß ausgetauscht wird, desto größer ist die Häufigkeit von Konflikten.

- H 29.2: Je klarer und in sich widerspruchsfreier der durch den Sender kommunizierte Sachgehalt der Information ist, desto weniger Konflikte werden auftreten.
- H 29.3: Wenn eine Nachricht redundant ist, d. h. Teile der Nachricht eine doppelte Information enthalten, dann ist es leichter, die Nachricht zu "erkennen", und es treten weniger Konflikte auf.
- H 30.1: Je größer die räumliche und zeitliche Distanz, die die gesendete Information zu überwinden hat, um den Empfänger zu erreichen, desto größer ist die Konflikthäufigkeit.
- H 31.1: Je größer das von der Organisation verlangte Volumen an Informationen ist, desto häufiger werden Konflikte auftreten.
- H 31.2: Je ausgeprägter die Kommunikationserfordernisse in der Organisation sind, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten, die mit Kommunikationsprozessen zu tun haben.
- H 31.3: Je stärker die Kommunikation in der Gruppe behindert wird, desto größer ist die Feindseligkeit (gefühlter Konflikt) und desto weniger kooperativ verhalten sich die Gruppenmitglieder.

Führungskonflikte

- H 32.1: Je größer der Zwang ist, der von einem Gruppenmitglied auf ein anderes ausgeübt wird, desto größer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto größer werden die Anstrengungen sein, den Zwang zu vermeiden.
- H 32.1.1: Wenn Machtgrundlagen, sich gegen den ausgeübten Zwang zu wehren, verfügbar sind, dann wird, je mehr Zwang angewandt wird, das Konfliktausmaß - der Widerstand - größer sein.
- H 32.1.2: Wenn keine ausreichenden Machtgrundlagen vorhanden sind, um sich gegen den Zwang zu wehren, aber die Möglichkeit besteht, sich dem Zwang zu entziehen, dann wird, je größer der angewandte Zwang ist, die Tendenz zunehmen, die "Situation" zu meiden bzw. zu verlassen.

- H 32.1.3: Wenn keine ausreichenden Machtgrundlagen vorhanden sind, um sich gegen den Zwang zu wehren, und keine Möglichkeit besteht, sich dem Zwang zu entziehen, oder andere starke Anreize bzw. Gründe bestehen, die Situation nicht zu verlassen (materielle Belohnungen), dann ist, je größer der angewandte Zwang, die Tendenz um so größer, die Anforderungen zu erfüllen, die durch Zwang durchgedrückt werden sollen.
- H 32.1.4: Wenn keine Machtgrundlagen vorhanden sind, um sich gegen den Zwang zu wehren, keine Gelegenheit besteht, sich zurückzuziehen, und kein starker positiver Anreiz besteht, in der Situation zu bleiben, dann ist, je größer der angewandte Zwang ist, die Tendenz um so größer zu widerwilliger Einwilligung und passivem Widerstand.
- H 32.2: Je größer die Belohnungsmacht ist, die ein Gruppenmitglied ausübt, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto weniger Anstrengungen werden unternommen, dem Beeinflussungsversuch zu widerstehen.
- H 32.3: Je mehr sich ein Gruppenmitglied auf legitime Macht stützen kann, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto weniger wird dem Beeinflussungsversuch Widerstand entgegengesetzt.
- H 32.4: Je stärker das Ausmaß an Referenzmacht eines Gruppenmitglieds über ein anderes ist, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto weniger Widerstand wird einem Beeinflussungsversuch entgegengesetzt.
- H 32.5: Je mehr ein Gruppenmitglied über Expertenmacht verfügt, desto geringer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto weniger wird einem Beeinflussungsversuch Widerstand entgegengesetzt.
- H 33.1.1: Ein demokratischer Führungsstil wird zu einer größeren Konflikthäufigkeit führen als ein autokratischer Führungsstil.
- H 33.1.2: Ein autokratischer Führungsstil wird zu einem höheren Konfliktausmaß führen als ein demokratischer Führungsstil.

Wahrnehmungskonflikte

- H 34.1: Je unterschiedlicher das "Bild der Realität" ist, das Personen haben, desto häufiger werden zwischen ihnen deswegen Konflikte auftreten.
- H 34.2: Je negativer die vermuteten Fremdbilder zwischen Personen sind, desto häufiger treten Konflikte auf und desto größer ist das Konfliktausmaß.
- H 34.3: Je stärker die negativen Fremdbilder verankert sind, desto häufiger entstehen deshalb Konflikte.
- H 34.4: Je "unrichtiger" das "Bild der Realität" wahrgenommen wird, d. h. je stärker "biased sampling" auftritt, desto häufiger entstehen Konflikte.

Frustrationskonflikte

- H 35.1: Je stärker die Frustration ist, desto größer wird das Ausmaß eines daraus resultierenden Konflikts sein.
- H 35.2: Je größer die Frustrationstoleranz ist, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit nach Frustrationen.
- H 35.3: Je länger ein Individuum immer wiederkehrenden Frustrationen ausgesetzt ist, desto häufiger wird dieses Individuum eine Quelle von Konflikten sein und andere in Konflikte verwickeln.

Konflikte zwischen Gruppen

- H 36.1: Wenn Gruppen in Konkurrenz zueinander treten, dann nimmt die Konflikthäufigkeit zwischen ihnen zu.
- H 36.2: Je stärker die Konkurrenzintensität der Gruppen ist, desto größer wird das Ausmaß des Konfliktes zwischen Gruppen sein.
- H 37.1: Wenn Konflikte aus negativen Fremdbildern entstanden sind, dann ist das Konfliktausmaß bei Gruppenkonflikten größer als bei inter-individuellen Konflikten.
- H 38.1: Je größer die Kommunikationshindernisse zwischen den Gruppen sind, desto häufiger werden Konflikte auftreten.

- H 39.1: Je unklarer die Kompetenzabgrenzung zwischen Gruppen ist, desto häufiger werden deswegen Konflikte zwischen ihnen auftreten.
- H 39.2: Je belastender die Bedingungen in einer Gruppe sind, desto größer wird das Konfliktausmaß zwischen Gruppen sein.
- H 40.1: Je stärker Spezialisten das Befolgen bürokratischer Regeln als Verletzung der Normen ihrer Berufsgruppe empfinden, desto größer wird das Konfliktausmaß sein, d. h. um so größer wird der Widerstand gegen diese Regeln sein.
- H 40.2: Je mehr sich Spezialisten durch bürokratische Überwachung in ihrer Arbeit eingeengt fühlen, desto stärker wird das Konfliktausmaß sein, d. h. desto stärker wird der Widerstand gegen die Überwachung sein (vgl. auch H 31.1).
- H 40.3: Je geringer die Bindung eines Spezialisten an die Organisation ist, in der er arbeitet, desto häufiger wird er sich im Konflikt mit der bürokratischen Organisation befinden.
- H 41.1: Je realitätsbezogener die Berufsleitbilder und die Vorstellungen von der Organisation sind, desto geringer wird das Ausmaß des Konfliktes zwischen den Vorstellungen über die Organisation und der vorgefundenen Berufs- und Organisationswirklichkeit sein.
- H 41.2: Je übersteigter das Anspruchsniveau ist und je mehr die materiellen und sozialen Chancen eines Berufs und einer Stellung überschätzt werden, desto größer wird das Ausmaß des Konfliktes zwischen dem vorberuflich vermittelten Erfolgsleitbild und den am Arbeitsplatz faktisch erreichbaren Zielen sein.
- H 41.3: Je mehr sich die in der Ausbildung erworbenen Qualitätsnormen von denen der Berufspraxis unterscheiden, desto größer wird das Ausmaß des Konfliktes zwischen Qualitätsnormen und Normen der Berufspraxis.
- H 42.1: Je größer die Reichweite und je effektiver die Institutionalisierung der Ausdrucksformen des Klassenkonfliktes sind, desto geringer wird das Ausmaß des Konfliktes sein.

- H 42.2: Mit steigendem "Offenheitsgrad" der Klassen nimmt das Ausmaß des Konfliktes ab.

Umweltbedingte Konflikte

- H 43.1: Je dynamischer und komplexer die Umwelt einer Organisation ist, desto größer wird das Konfliktausmaß bei Entscheidungen sein, die eine Berücksichtigung externer Einflüsse erfordern.
- H 43.2: Je dynamischer und komplexer die Umwelt einer Organisation ist, desto häufiger werden Konflikte auftreten, die aus Umwelteinflüssen resultieren.

Strukturmerkmale der Organisation und Konflikt

- H 44.1: Je höher der Grad der Differenzierung einer Organisation ist, desto häufiger treten Konflikte auf.
- H 44.2: Je mehr Spezialisierung in einer Organisation ist, desto häufiger treten Konflikte auf.
- H 44.3: Je größer die Zahl der Hierarchieebenen ist, desto häufiger treten Konflikte auf.
- H 44.4: Mittlere Ebenen der Hierarchie erfahren häufiger Konflikte als Ebenen am oberen und unteren Rand der Hierarchie.
- H 44.5: Je größer die Komplexität einer Organisation ist, desto häufiger treten Konflikte auf.
- H 44.6: Je häufiger Regeln verwendet werden, desto mehr Konflikte treten auf.
- H 45.1: Je größer eine Organisation ist, desto häufiger werden Konflikte auftreten, die mit der Koordination und Überwachung zu tun haben (vgl. H 10.12).
- H 45.2: Je größer eine Organisation ist, desto häufiger entstehen Konflikte, die auf Abwesenheit und Fluktuation beruhen.
- H 45.3: Je größer eine Organisation ist, desto größer ist die Bereitschaft, gegen sie und in ihr Konflikte auszutragen.

Zeitschriftenverzeichnis

Administrative science quarterly (ASQ)
 American journal of sociology (AJS)
 American sociological review (ASR)
 Applied anthropology
 Archiv für die gesamte Psychologie
 Child development
 Current sociology
 Die Verwaltung - Zeitschrift für Verwaltungswissenschaft
 Dissertation abstracts international (Diss. Abstr.)
 Genetic psychological monographs (Genet. Psychol. Monogr.)
 Human relations (Hum. Rel.)
 Journal of abnormal and social psychology
 Journal of applied behavioral science
 Journal of conflict resolution (JCR)
 Journal of consulting psychology
 Journal of personality and social psychology
 The Journal of psychology
 Journal of social issues
 Journal of social psychology
 Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
 (KZfSS)
 Paderborner Studien
 Psychological review
 Social problems
 Sociometry
 Western political quarterly
 Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
 Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie

Literaturverzeichnis

- ARENSBERG, C. M., und D. MCGREGOR, Determination of morale in an industrial company, Applied Anthropology, 1, 1942, 12 - 34
- ARGYRIS, C., Personality and organization, New York 1957
- ARGYRIS, C., Personal vs. organizational goals, in: R. DUBIN, Hrsg., Human Relations in Administration, Englewood Cliffs, N. J., 1961, 2. Auflage, 68 - 77
- ARGYRIS, C., Personality and organization theory - revisited, ASQ, 18, 1973, 141 - 167
- ARON, R., Conflict and war from the viewpoint of historical sociology, in: International Sociological Association, The nature of conflict, Paris 1957
- ARONSON, E., The theory of cognitive dissonance: A current perspective, in: L. BERKOWITZ, Hrsg., Advances in experimental social psychology, Bd. 4, New York - London 1969, 1 - 34
- BALES, R. F., und E. F. BORGATTA, Size of group as a factor in the interaction profile, in: HARE u. a., Hrsg., Small groups: Studies in social interaction, New York 1955, 396 - 413
- BANDURA, A., und R. H. WALTERS, Social learning and personality development, New York 1964
- BARKER, R. G., An experimental study of the resolution of conflict by children, time elapsing and amount of vicarious trial-and-error behavior occurring, in: Q. McNEMAR und M. A. MERRILL, Studies in personality, New York 1942
- BARKER, R., T. DEMBO und K. LEWIN, Frustration and regression: an experiment with young children, Univ. of Iowa Studies, Studies in Child Welfare, 18, 1941, No. 1
- BASS, B. M., Leadership, Psychology, and organizational behavior, New York - Evanston - London 1960
- BASTINE, R., Gruppenführung, in: C. F. GRAUMANN, Hrsg., Sozialpsychologie, 2. Halbband, Göttingen 1972, 1654 - 1709
- BECKER, H., und B. GEER, Latent culture: a research note, ASQ, 5, 1960, 304 - 313
- BERKOWITZ, L., Aggression: A social psychological analysis, New York - Toronto - London - San Francisco 1962

- BERKOWITZ, L., und A. LePAGE, Weapons as aggression-eliciting stimuli, *Journal of Personality and Social Psychology*, 7, 1967, 202 - 207
- BERKOWITZ, L., und L. R. DANIELS, Responsibility and dependency, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68, 1963, 429 - 436
- BERLYNE, D. E., Motivational problems raised by exploratory and epistemic behavior, in: S. KOCH, Hrsg., *Psychology*, Bd. 5, New York 1963, 284 - 364
- BERLYNE, D. E., Konflikt, Erregung, Neugier, *Zur Psychologie der kognitiven Motivation*, Stuttgart 1974
- BERNARD, J., *American community behavior: An inventory of scientific findings*, New York 1949
- BERNARD, J., The sociological study of conflict, in: *International Sociological Association, The nature of conflict*, Paris 1957, 33 - 117
- BIDLINGMAIER, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968
- BLAKE, R. R., und J. S. MOUTON, The intergroup dynamics of win-lose conflict and problem-solving collaboration in union-management relations, in: M. SHERIF, Hrsg., *Intergroup relations and leadership*, New York 1962, 94 - 142
- BLASCHKE, D., Probleme einer sozialwissenschaftlichen Organisationstheorie, *Die Verwaltung - Zeitschrift für Verwaltungswissenschaft*, 8, 1975, 485 - 498
- BLAU, P. M., *The dynamics of bureaucracy*, Chicago, Ill., 1955
- BLAU, P. M., und R. A. SCHOENHERR, *The structure of organizations*, New York 1971
- BLAUNER, R., Work satisfaction and industrial trends in modern society, in: W. GALENSON und S. M. LIPSET, Hrsg., *Labor and trade unionism*, New York 1960, 339 - 360
- BOULDING, K., *Conflict and defense: A general theory*, New York 1962
- BREHM, J. W., Postdecision changes in the desirability of alternatives, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 1956, 384 - 389
- BREHM, J. W., *A theory of psychological reactance*, New York 1966

- BREHM, J. W., und A. R. COHEN, Explorations in cognitive dissonance, New York 1962
- BROWN, J. S., Principles of intrapersonal conflict, JGR, 1, 1957, 135 - 154
- BUCHWALD, A. M., Studies in motivation and conflict in the rat, Diss. Abstr. 13, 1953, 255 (micro-film)
- BURCHARD, W. W., Role conflicts of military chaplains, ASR, 19, 1954, 528 - 535
- CAPLOW, T., Principles of organizations, New York 1964
- CARTWRIGHT, D., und A. ZANDER, Group Dynamics, London 1968
- CARTWRIGHT, D., und A. ZANDER, Groups and group membership: Introduction, in: dies., Group dynamics, London 1968, 45 - 62
- CHILD, J., Strategies of control and organizational behavior, ASQ, 18, 1973, 1 - 17
- COCH, L., und J. R. P. FRENCH, Overcoming resistance to change, Hum. Rel., 1, 1948, 512 - 532
- COENENBERG, A. G., Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1968
- COLEMAN, M., Men and coal, New York 1943
- COLLINS, R., Conflict sociology, New York - San Francisco - London 1975
- CORWIN, R. G., Patterns of organizational conflict, ASQ, 14, 1969, 507 - 520
- COSER, L. A., The functions of social conflict, Glencoe, Ill., 1956; dt.: Theorie sozialer Konflikte, Neuwied und Berlin 1972
- COSER, L. A., Sozialer Konflikt und sozialer Wandel, in: H. P. DREITZEL, Hrsg., Sozialer Wandel, Neuwied und Berlin 1967, 278 - 294
- DAHEIM, H., Der Beruf in der modernen Gesellschaft, Köln - Berlin 1967
- DAHRENDORF, R., Soziale Klassen und Klassenkonflikt, Stuttgart 1957
- DAHRENDORF, R., Class and class conflict in industrial society, Stanford 1959
- DAHRENDORF, R., Elemente einer Theorie sozialen Konflikts, in: ders., Gesellschaft und Freiheit, München 1961, 197 - 235
- DAHRENDORF, R., Homo sociologicus, in: ders., Pfade aus Utopia, München 1967, 128 - 194

- DAHRENDORF, R., Konflikt und Freiheit, München 1972
- DAVIDSON, J. R., und S. B. KIESLER, Cognitive behavior before and after decisions, in: L. FESTINGER, Hrsg., Conflict, decision, and dissonance, Stanford, Cal., 1964, 10 - 19
- DAVIS, K., Human Relations at work, 2. Aufl., New York 1962
- DELHEES, K. H., Motivation und Verhalten, München 1975
- DEUTSCH, M., Trust and suspicion, JCR, 4, 1958, 265 - 279
- DEUTSCH, M., Trust, trustworthiness, and the F-scale, Journal of Abnormal and Social Psychology, 61, 1960, 138 - 140
- DEUTSCH, M., Techniques of inducing trust and cooperation between adversaries, Annual Report Oct. 1967, 1 - 23. Vervielfältigung; nach: KRIVOHLAVY, J., a.a.O.
- DEUTSCH, M., Elements of conflict resolution, Status Report, Nov. 1, 1967, 1 - 63. Vervielfältigung; nach: KRIVOHLAVY, J., a.a.O.
- DEWEY, J., Human nature and conduct, New York 1930
- DOISE, W., Die experimentelle Untersuchung von Beziehungen zwischen Gruppen, Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie, 18, 1971, 51 - 89
- DOLLARD, J., L. W. DOOB, N. E. MILLER u. a., Frustration and aggression, New Haven, Conn., 1939; dt.: Frustration und Aggression, Weinheim 1972
- DRIVER, M. J., A structural analysis of aggression, stress, and personality in an inter-nation simulation, Paper No. 97, 1965, Purdue University
- DRUCKMAN, D., Dogmatism, prenegotiation experience, and simulated group representation as determinants of dyadic behavior in a bargaining situation, Journal of Personality and Social Psychology, 6, 1967, 279 - 290
- DUNCAN, R. B., Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, ASQ, 17, 1972, 313 - 327
- DUTTON, J. M., und R. E. WALTON, Interdepartmental conflict and cooperation: two contrasting studies, Human Organization, 25, 1966, 207 - 220
- EDITORIAL, JCR, 1, 1957
- ESSER, W. M., Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen, Stuttgart 1975

- EULER, H. P., Arbeitskonflikte und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb, Düsseldorf 1973
- FABER, W., Generationen im Konflikt, Paderborner Studien, 1975, Heft 6, 5 - 13
- FARIS, R. E. L., und H. W. DUNHAM, Mental disorders in urban areas, Chicago, Ill., 1959
- FEGER, H., Neobehavioristische Konfliktforschung, Archiv für die gesamte Psychologie, 116, 1964, 424 - 449
- FESTINGER, L., A theory of cognitive dissonance, Evanston 1957
- FESTINGER, L., Conflict, decision and dissonance, Hrsg., Stanford 1964
- FESTINGER, L., und E. WALSTER, Post-decision regret and decision reversal, in: FESTINGER, L., Hrsg., Conflict, decision and dissonance, a.a.O.
- FINK, C. F., Some conceptual difficulties in the theory of social conflict, JCR, 12, 1968, 412 - 460
- FISHER, P. H., An analysis of the primary group, Sociometry, 16, 1953, 272 - 276
- FRANKE, J., und H. FRECH, Die Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden 1968
- FREI, D., The regulation of warfare, JCR, 18, 1974, 620 - 633
- FRENCH, J. R. P., und B. RAVEN, The bases of social power, in: D. CARTWRIGHT, Hrsg., Studies in social power, Ann Arbor 1959, 150 - 167
- FRENCH, J. P., J. ISRAEL und D. AS, An experiment of participation in a Norwegian Factory: interpersonal dimensions of decision-making, Hum. Rel., 13, 1960, 3 - 20; dt.: dies., Ein Experiment über die Beteiligung in einer norwegischen Fabrik, in: M. IRLE, Hrsg., Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie, Neuwied und Darmstadt 1973, 487 - 514
- FREUD, S., Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, Ges. Werke XI, London 1948
- FREUD, S., Das Unbehagen in der Kultur, Frankfurt a. M. 1963 (zusammen mit: Abriß der Psychoanalyse), 90 - 191
- FREY, H.-P., Theorie der Sozialisation, Integration von system- und rollentheoretischen Aussagen in einem mikrosoziologischen Ansatz, Dissertation Erlangen-Nürnberg 1973
- FÜRSTENBERG, F., Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln - Opladen 1964

- FÜRSTENBERG, F., Normenkonflikte beim Eintritt in das Berufsleben, in: T. SCHARMANN, Hrsg., Schule und Beruf als Sozialisationsfaktoren, Stuttgart 1966, 190 - 204
- FUCHS, W., und R. KLIMA u. a., Hrsg., Lexikon der Soziologie, Reinbek bei Hamburg 1975
- GALTUNG, J., Strukturelle Gewalt, Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung, Reinbek bei Hamburg 1975
- GAMSON, W. A., Rancorous conflict in community politics, ASR, 31, 1966, 71 - 81
- GEBERT, D., Organisationsentwicklung, Stuttgart 1974
- GIBB, J. R., Defensive Communication, in: D. A. KOLB, I. M. RUBIN und J. M. McINTYRE, Organizational psychology, Englewood Cliffs, N. J., 1974, 141 - 148
- GOFFMAN, E., On the characteristics of total institutions: The inmate world, in: D. CRESSY, Hrsg., The prison: Studies in Institutional Organization and change, New York 1959
- GOULDNER, A., Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles - I., ASQ, 2, 1957, 281 - 306
- GRABITZ-GNIECH, Psychologische Reaktanz: Opposition als Folge von Freiheitseinengung, in: W. H. TACK, Hrsg., Bericht über den 29. Kongreß für Psychologie, Göttingen 1975, 318 - 320
- GRAUMANN, C. F., Interaktion und Kommunikation, in: ders., Hrsg., Sozialpsychologie, 2. Halbband, Göttingen 1972, 1109 - 1262
- GROSS, E., Industrial problems, in: E. O. SMIGEL, Hrsg., Handbook on the study of social problems, Chicago 1971, 254 - 290
- GROSS, N., W. S. MASON und A. W. McEACHERN, Role conflict and its resolution, in: B. J. BIDDLE und E. J. THOMAS, Hrsg., Role theory, concepts and research, New York - London - Sydney 1966, 287 - 296
- GUETZKOW, H., Communications in organizations, in: J. G. MARCH, Hrsg., Handbook of organisations, Chicago 1965, 534 - 573
- HAGER, D. H., C. Y. GLOCK und I. CHEIN, Hrsg., Religious Conflict in the U. S., Journal of Social Issues, 12, 3 (1956); zit. nach FINK, C., a.a.O.
- HALL, J., und W. H. WATSON, The effects of a normative intervention on group decision-making performance, Hum. Rel., 23, 1970, 299 - 317

- HALL, R. H., Organizations - structure and process, London 1974
- HANEK, M., An experimentally induced approach-avoidance conflict and the measurement of elicited fear by an operant response, Diss. Abstr., 21, 1961, 2797
- HARE, A. P., Handbook of small group research, Glencoe 1963
- HAYTHORN, W., A. COUCH u. a., The behavior of authoritarian and egalitarian personalities in small groups, Hum. Rel., 9, 1956, 57 - 74
- HEMPHILL, J. K., und C. M. WESTIE, The measurement of group dimensions, Journal of Psychology, 29, 1950, 325 - 342
- HEMPHILL, J. K., The leader and his group, in: C. A. GIBB, Hrsg., Leadership, Harmondsworth 1969, 223 - 229
- HIGGS, W. J., und J. E. McGRATH, Social motives and decision-making behavior in interpersonal situations, Technical Report No. 4, 1965, University of Illinois
- HILL, W., R. FEHLBAUM und P. ULRICH, Organisationslehre, Bd. 1, Bern und Stuttgart 1974
- HOLM, K., Zum Begriff der Macht, KzfSS, 21, 1969, 269 - 288
- HOLM, K., Wandel durch Konflikt, Dissertation Berlin 1966
- HOLM, K., Verteilung und Konflikt, Ein soziologisches Modell, Stuttgart 1970
- HOMANS, G. C., Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960
- HORNEY, K., Our inner conflicts, New York 1945
- HORNSTEIN, W., G. KÄRTNER und G. SCHMEISER, Mitarbeiter, junge, in: E. GAUGLER, Hrsg., Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, 1312 - 1324
- INDIK, B. P., Some effects of organization size on member attitudes and behavior, Hum. Rel., 16, 1963, 369 - 384
- IRLE, M., Macht und Entscheidungen in Organisationen, Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt a. M. 1971
- IRLE, M., Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen 1975

- JANIS, I. L., und L. MANN, A conflict-theory approach to attitude change and decision making, in: E. GREENWALD, T. BROCK und T. OSTROM, Hrsg., Psychological foundations of attitudes, New York 1968, 329 - 363
- JANOWITZ, M., Military elites and the study of war, JCR, 1, 9 - 19
- JECKER, J. D., The cognitive effects of conflict and dissonance, in: L. FESTINGER, Hrsg., Conflict, decision, and dissonance, a.a.O., 21 - 30
- JOHNSON, D. W., und R. J. LEWICKI, The initiation of superordinate goals, Journal of Applied Behavioral Science, 5, 1969, 9 - 24
- KAHN, R. L., u. a., Organizational stress, Studies in role conflict and ambiguity, New York - London - Sydney 1964
- KAHN, R. L., und J. R. P. FRENCH, Jr., Status and conflict: two themes in the study of stress, in: J. E. McGRATH, Hrsg., Social and psychological factors in stress, New York 1970, 238 - 263
- KATZ, D., und R. L. KAHN, The social psychology of organization, New York - London - Sydney 1966
- KIESER, A., Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung, in: K. TÜRK, Hrsg., Organisationstheorie, Hamburg 1975, 32 - 52
- KIRSCH, W., Entscheidungsprozesse, 1. Bd., Wiesbaden 1970
- KLAGES, H., Die unruhige Gesellschaft, München 1975
- KLIS, M., Überzeugung und Manipulation, Wiesbaden 1970
- KLUCKHOHN, C., Values and value-orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification, in: T. PARSONS und E. A. SHILS, Hrsg., Toward a general theory of action, Cambridge 1951, 388 - 433
- KMIECIAK, P., Auf dem Wege zu einer generellen Theorie sozialen Verhaltens, Meisenheim am Glan 1974
- KRIVOHLAVY, J., Zwischenmenschliche Konflikte und experimentelle Spiele, Bern - Stuttgart - Wien 1974
- KRÜGER, W., Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konfliktthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972
- KRUSE, L., Gruppen und Gruppenzugehörigkeit, in: C. F. GRAUMANN, Hrsg., Sozialpsychologie, 2. Halbband, Göttingen 1972, 1535 - 1593
- KRYSMANSKI, H. J., Soziologie des Konflikts, Reinbek bei Hamburg 1971

- KUPSCH, P. U., Risiko und Entscheidung - Ein Beitrag zur Fundierung betriebswirtschaftlicher Grundmodelle unter dem Aspekt des Risikoverhaltens - , Dissertation München 1971
- LASSWELL, H. D., Conflict; Social, in: E. R. SELIGMAN u. A. JOHNSON, Hrsg., Encyclopedia of social sciences, Bd. IV, New York 1931
- LAWLER III, E. E., Job design and employee motivation, in: H. VROOM und E. L. DECI, Hrsg., Management and motivation, Harmondsworth 1970, 160 - 169
- LAWRENCE, P. R., und J. W. LORSCH, Organization and environment, Homewood, Ill., 1967
- LAWRENCE, P. R., und J. W. LORSCH, Differentiation and integration in complex organizations, ASQ, 12, 1967/68, 1 - 30
- LEAVITT, H. J., und R. A. H. MUELLER, Some effects of feedback on communication, Hum. Rel., 4, 1951, 401 - 410
- LEDERER, W. J., und E. BURDICK, The ugly American, New York 1958
- LEHR, U., Erscheinungsweisen des Konflikts, in: H. THOMAE, Hrsg., Allgemeine Psychologie, II. Motivation, 2. Bd. des Handbuchs der Psychologie, Göttingen 1965, 306 - 331
- LEMINSKY, G., Mitbestimmung und Konflikththeorie, in: F. FÜRSTENBERG, Hrsg., Industriesozialologie 2, Darmstadt und Neuwied 1974, 195 - 208
- LEPSIUS, R. M., Industrie und Betrieb, in: R. KÖNIG, Hrsg., Soziologie, Frankfurt a. M. 1967, 129 - 142
- LEVITT, E. E., Die Psychologie der Angst, Stuttgart 1971
- LEWIN, K., A dynamic theory of personality, New York 1935
- LEWIN, K., The conceptual representation and the measurement of psychological forces, Durham, N. C., 1938
- LIKERT, New patterns of management, New York 1961; dt.: Neue Ansätze der Unternehmensführung, Bern und Stuttgart 1972
- LIPPIT, R., und R. K. WHITE, Eine experimentelle Untersuchung über Führungsstil und Gruppenverhalten, in: C. F. GRAUMANN und H. HECKHAUSEN, Hrsg., Pädagogische Psychologie 1, Entwicklung und Sozialisation, Frankfurt a. M. 1973
- LOOMIS, J. L., Communication, the development of trust and cooperative behavior, Hum. Rel., 12, 1959, 305 - 315

- LÜCKERT, H. R., *Konflikt-Psychologie*, München - Basel 1957
- LUHMANN, N., *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlin 1964
- MACK, R. W., und R. C. SNYDER, The analysis of social conflict - toward an overview and synthesis, *JCR*, 1, 1957, 212 - 248
- MACK, R. W., The components of social conflict, *Social Problems*, 22, 1965
- MALEWSKI, A., *Verhalten und Interaktion*, Tübingen 1967
- MANN, L., JANIS, I. L., und R. Chaplin, The effects of anticipation of forthcoming information on predecisional processes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 11, 1969, 10 - 16
- MANN, L., *Sozialpsychologie*, Weinheim und Basel 1974
- MARCH, J. G., und H. A. SIMON, *Organizations*, New York 1958
- MARLOWE, D., Relationships among direct and indirect measures of the achievement motive and overt behavior, *Journal of Consulting Psychology*, 23, 1959, 329 - 332
- MARLOWE, D., Psychological needs and cooperation: Competition in a two-person game, *Psychological Reports*, 13, 1963, 364
- MAYNTZ, R., *Soziologie der Organisation*, Reinbek bei Hamburg 1963
- MAYNTZ, R., The study of organizations; A trend report and bibliographie, *Current Sociology*, 13, 1964, 95 - 156
- McGHEE, P. E., und R. C. TEEVAN, Conformity behavior and need for affiliation, *Journal of Social Psychology*, 72, 1967, 117 - 121
- MEAD, M., *Geschlecht und Temperament in primitiven Gesellschaften*, Hamburg 1959
- MERTENS, W., *Erziehung zur Konfliktfähigkeit*, München 1974
- MIKULA, G., Interpersonale Attraktion, Bericht über ein Symposium, in: W. H. TACK, Hrsg., Bericht über den 29. Kongreß der deutschen Gesellschaft für Psychologie in Salzburg, Göttingen 1974, Bd. 1, 295 - 309
- MILLER, N. E., The frustration-aggression hypothesis, *Psychological Review*, 48, 1941, 343 - 346
- MILLER, N. E., Experimental studies of conflict, in: J. McV. HUNT, Hrsg., *Personality and the behavior disorders*, Bd. 1, New York 1944, 431 - 465

- MILLER, N. E., Liberalisation of basic S-R concepts, in: S. KOCH, Hrsg., Psychology, a study of a science, Bd. 2, New York 1959, 196 - 292, hier 196 - 238
- MORIN, P., Einführung in die angewandte Organisationspsychologie, Stuttgart 1974
- MOSCOVICI, S., und M. ZAVALLONI, The group as a polarizer of attitudes, Journal of Personality and Social Psychology, 12, 1969, 125 - 135
- MURNEY, R. G., An application of the principle of stimulus generalisation to the prediction of object displacement in human subjects, Doctor. Diss., Cath. Univ. of America 1953
- MURRAY, E. J., Conflict. I. Psychological aspects, in: D. L. SILLS, Hrsg., Bd. 3, International encyclopedia of the social sciences, London 1968, 220 - 225
- NAGEL, E., The structure of science, London 1961
- NEUBERGER, O., Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1974
- NEWCOMB, T. M., The acquaintance process, New York 1961
- NICHOLSON, M., Konfliktanalyse, Einführung in Probleme und Methoden, Düsseldorf 1973
- NICK, F. R., Management durch Motivation, Stuttgart 1974
- OLDENDORFF, A., Sozialpsychologie im Industriebetrieb, Köln 1970
- OPP, K.-D., und H. J. HUMMELL, Kritik der Soziologie, Bd. 1, Probleme der Erklärung sozialer Prozesse, Frankfurt a. M. 1973
- PARKINSON, C. N., Parkinson's Law, Boston 1957
- PATCHEN, M., Participation, achievement, and involvement on the job, Englewood Cliffs 1970
- PEUCKERT, R., Erklärung konformen Verhaltens unter Gruppendruck - Ein Beitrag zur verhaltenstheoretischen Soziologie, Dissertation Erlangen-Nürnberg 1974
- PILISUK, M., P. POTTER, A. RAPOPORT und J. A. WINTER, War hawks and peace doves, alternate resolutions of experimental conflicts, JCR, 9, 1965, 491 - 508
- PONDY, L. R., Organizational conflict: Concepts and models, ASQ, 12, 296 - 320; dt.: Organisationaler Konflikt: Konzeptionen und Modelle, in: K. TÜRK, Hrsg., Organisationstheorie, 235 - 251

- PONGRATZ, L. J., Psychologie menschlicher Konflikte - Phänomenologie und Theorie, Göttingen 1961
- POPPER, K. R., Logik der Forschung, 3. vermehrte Aufl., Tübingen 1969
- POTOCKA-HOSER, A., Social approval, fear of failure and intellectual efficiency, Polish Soc. Bull., Nr. 2, zit. nach MALEWSKI, A., a.a.O.
- PRICE, J. L., Organizational effectiveness; An inventory of propositions, Homewood, Ill., 1968
- RAPOPORT, A., und A. M. CHAMMAH, Sex differences in factors contribution to the level of cooperation in the Prisoner's Dilemma game, Journal of Personality and Social Psychology, 2, 1965, 831-838
- RAVEN, B. H., und A. W. KRUGLANSKI, Conflict and power, in: P. SWINGLE, Hrsg., The structure of conflict, New York - London 1970
- REBER, G., Personales Verhalten im Betrieb, Stuttgart 1973
- REHKUGLER, H., Die Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, Dissertation München 1972
- REVANS, R. W., Human relations, management and size, in: E. M. HUGH-JONES, Hrsg., Human relations and modern management, Amsterdam 1958, 177 - 220
- RHENMAN, E., L. STRÖMBERG und G. WESTERLUND, Conflict and cooperation in business organizations, London - New York 1970
- RILEY, M. W., Sociological research, A case approach, New York und Burlingame 1963
- RIZZO, J. R., R. J. HOUSE und S. I. LIRTZMAN, Role conflict and ambiguity in complex organizations, ASQ, 15, 1970, 150 - 163
- ROCHEBLAVE-SPENLÉ, A.-M., Psychologie des Konflikts, Freiburg i. Br. 1973
- ROKEACH, M., The open and the closed mind, New York 1960
- ROSENSTIEL, L. v., W. MOLT und B. RÜTTINGER, Organisationspsychologie, Stuttgart 1972
- ROSENZWEIG, S., An outline of frustration theory, in: J. McV. HUNT, Hrsg., Personality and the behavior disorders, 1, New York 1944
- ROSS, E. A., Principles of sociology, (first revision) New York 1930
- RUBENSTEIN, A. H., und C. J. HABERSTROH, Hrsg., Some theories of organization, Homewood, Ill., 1966

- RUCH, F. L., und P. G. ZIMBARDO, Lehrbuch der Psychologie, Berlin - Heidelberg - New York 1974
- SCHANZ, G., Betriebswirtschaftslehre und sozialwissenschaftliche Integration, Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 130, 1974, 1 - 27
- SCHEIN, E. H., Organizational socialization and the profession of management, Cambridge, Mass., 1967
- SCHEUCH, E. K., Konflikt in Organisationen, in: E. GROCHLA, Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1973 (1969), 861 - 873
- SCHIEFER, F., Elektronische Datenverarbeitung und Angestellte, Meisenheim am Glan 1969
- SCHLOTTMANN, U., Soziologen im Beruf, KzfSS, 20, 1968, 572 - 597
- SCHMIDT, S. M., und T. A. KOCHAN, Conflict, toward conceptual clarity, ASQ, 17, 1972, 359 - 370
- SCHOECK, H., Der Neid und die Gesellschaft, Freiburg 1971
- SCHWARZ, H., Stellenbeschreibung (Arbeitsplatzbeschreibung), in: E. GAUGLER, Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, 1879 - 1887
- SCOTT, W. R., Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen, in: R. MAYNTZ, Hrsg., Bürokratische Organisation, Köln - Berlin 1968, 201 - 216
- SELG, H., Die Frustrations-Aggressions-Theorie, in: ders., Hrsg., Zur Aggression verdammt, Stuttgart 1973, 3. Aufl., 11 - 36
- SHANNON, C. E., und W. WEAVER, The mathematical theory of communication, Urbana 1949
- SHERIF, M., Superordinate goals in the reduction of inter-group conflict, AJS, 63, 1958, 349 - 356
- SHERIF, M., Group conflict and cooperation, Their social psychology, London 1966
- SHERIF, M., und C. W. SHERIF, Social psychology, New York - Evanston - London 1969
- SIMMEL, G., Der Streit, in: W. L. BÜHL, Hrsg., Konflikt und Konfliktstrategie, München 1972, 65-112
- SIMON, H. A., u. a., Centralization vs. decentralization in organizing the Controller's Department, New York 1954
- SINGER, K., The idea of conflict, Melbourne 1949
- SLATER, P. E., Contrasting correlates of group size, Sociometry, 21, 1958, 129 - 139

- SNOEK, J. D., Role strain in diversified role sets, *AJS*, 71, 1966, 363 - 372
- SOFER, C., *Organizations in theory and practice*, London 1972
- STAGNER, R., und H. ROSEN, *Psychology of union-management relations*, London 1965
- STOGDILL, R. M., *Handbook of leadership*, New York - London 1974
- STRAUSS, G., Tactics of lateral relationships: the purchasing agent, *ASQ*, 7, 1962, 161 - 186
- STRAUSS, G., The personality-versus-organization theory, in: L. R. SAYLES, Hrsg., *Individualism and Big Business*, New York 1963, Kapitel 8
- TERHUNE, K. W., und J. M. FIRESTONE, *Psychological studies in social interaction and motives*, Buffalo, N. Y., 1967
- TERHUNE, K. W., Motives, situation and interpersonal conflict within prisoner's dilemma, *Journal of Personality and Social Psychology*, Monograph supplement Bd. 8, No. 3, Teil 2, 1968, 1 - 24
- TERHUNE, K. W., The effects of personality in cooperation and conflict, in: P. SWINGLE, Hrsg., *The structure of conflict*, New York und London 1970, 193 - 234
- THIBAUT, J. W., und J. COULES, The role of communication in the reduction of interpersonal hostility, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 1952, 770 - 777
- THOMAE, H., *Der Mensch in der Entscheidung*, München 1960
- THOMPSON, J. D., *Organizational management of conflict*, *ASQ*, 4, 1960, 389 - 409
- THOMPSON, J. D., *Organizations in action*, New York 1967
- THOMPSON, V. A., Hierarchy, specialization, and organizational conflict, *ASQ*, 5, 1961, 485 - 521
- TOLCOTT, M. A., Conflict: A study of some interactions between appetite and aversions in the white rat, *Genet. Psychol. Monogr.* 38, 1948, 83 - 142
- VROOM, V., und E. L. DECI, Hrsg., *Management and motivation*, Harmondsworth 1970
- WALSTER, E., The temporal sequence of post-decision processes, in: L. FESTINGER, Hrsg., *Conflict, decision, and dissonance*, a.a.o.

- WALTERS, R. H., und M. BROWN, Studies of reinforcement of aggression: III. Transfer of responses to an interpersonal situation, *Child development*, 34, 1963, 563 - 571
- WALTON, R. E., Theory of conflict in lateral organizational relationships, in: J. R. LAWRENCE, Hrsg., *Operational research and the social sciences*, London 1966, 409 - 428
- WALTON, R. E., J. M. DUTTON und T. P. CAFFERTY, Organizational context and interdepartmental conflict, *ASQ*, 14, 1969, 522 - 542
- WATSON, G., und D. JOHNSON, *Social psychology, Issues and insights*, Philadelphia - New York - Toronto 1972
- WHITE, H., Management conflict and sociometric structure, *AJS*, 67, 1961, 185 - 199
- WICKLUND, R. A., *Freedom and reactance*, New York 1974
- WILD, J., Führung als Prozeß der Informationsverarbeitung, in: K. MACHARZINA und L. v. ROSENSTIEL, Hrsg., *Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung*, Wiesbaden 1974, 153 - 168
- WINCH, R. F., T. KTSANES und V. KTSANES, The theory of complementary needs in mate selection: an analytic and descriptive study, *ASR*, 19, 1954, 241 - 249
- WRIGHT, Q., The Nature of Conflict, *Western Political Quarterly*, 4, 1951, 193 - 209
- WRIGHTSMAN, L. S., Personality and attitudinal correlates of trusting and trustworthy behaviors in a two-person game, *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 1966, 328 - 332
- WURZBACHER, G., Hrsg., *Gruppe - Führung - Gesellschaft*, München 1961
- WURZBACHER, G., D. BLASCHKE, G. CYPRIAN, I. LUKATIS, Familie und Betrieb, in: E. GAUGLER, *Handwörterbuch des Personalwesens*, 835 - 841, Stuttgart 1975
- ZEIDLER, K., Führung in Organisationen, in: SPECHT, K. G., u. a., *Soziologie im Blickpunkt der Unternehmensführung*, Herne - Berlin 1974, 93 - 115
- ZIEGLER, R., Organisation, in: KÖNIG, R., Hrsg., *Soziologie*, Frankfurt 1967, 234 - 241
- ZIEGLER, R., *Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme*, Meisenheim am Glan 1968

L e b e n s l a u f

Ich bin am 28. Mai 1946 in Eisenach, Thüringen, geboren. Meine Eltern sind Karl-Heinz Naase und Dorothea Naase, geb. Schlaak.

Von 1952 bis 1956 ging ich in Bonn in die Volksschule. 1957 zog die Familie nach Nürnberg, wo ich bis 1958 weiter die Volksschule besuchte. Im gleichen Jahr trat ich dann in das Johannes-Scharrer-Gymnasium der Stadt Nürnberg ein. 1967 machte ich dort das Abitur.

Im Oktober 1967 wurde ich zur Ableistung des Wehrdienstes nach Regensburg einberufen. Ende März 1969 kam die Entlassung aus der Bundeswehr.

Seit dem Sommersemester 1969 studierte ich an der Universität Erlangen-Nürnberg, am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften, Sozialwissenschaft. Nach neun Fachsemestern legte ich am Anfang des Wintersemesters 1973/74 die Diplomprüfung für Sozialwirte (sozialwissenschaftliche Richtung) ab.

Seit November 1973 wissenschaftliche Mitarbeit am Institut für Soziologie und Sozialanthropologie, Nürnberg. Von Mai 1974 bis April 1976 hatte ich ein Stipendium der Graduiertenförderung.

22464

Offsetdruck-Fotodruck

J. Hugi, 8520 Erlangen, Hauptstr. 109 (Nähe Martin-Luther-Platz) Tel. 22990